

# УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ФАКУЛТЕТ ЗА ОБРАЗОВНИ НАУКИ

## МЕНАЏМЕНТ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО И ОБРАЗОВНА ПОЛИТИКА



АНЕТА СПИРОВА

**„УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИТЕ ВО  
УЧИЛИШТАТА“**

**„MANAGING CHANGES IN SCHOOLS“**

**◀ МАГИСТЕРСКИ ТРУД ▶**

---

Штип, јануари 2012

## **КОМИСИЈА ЗА ОЦЕНКА И ОДБРАНА:**

**МЕНТОР:** Проф. д-р Емилија Петрова Ѓорѓева  
Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

**ЧЛЕН:** Проф. д-р Владо Петровски  
Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

**ЧЛЕН:** Проф. д-р Кирил Цацков  
Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

**Научно поле:** Општествени науки

**Научна област:** Менаџмент во образованието и образовна политика

**Датум на одбрана:**



# **„УТПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИТЕ ВО УЧИЛИШТАТА“**

## **„MANAGING CHANGES IN SCHOOLS“**

**Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**

## Краток извадок

За да се планира, управува, води, организира, контролира, или со еден збор да се манаџира, значи да се одлучува и да се имплементира. Да се биде со отворен ум и одлучен во различни ситуации, да се биде демократ, но и диктатор, па дури и манипулатор.

Менаџментот како современ, универзален процес бара од менаџерот правилно и максимално да ги искористи овластувањето и одговорноста што му се дадени со функцијата за да стекне авторитет во институцијата со кој управува, но и способност за влијание над останатите субјекти. Менаџерот треба правилно да ја насочи својата моќ, но во исто време да ги почитува и искористи влијанието и моќта на вработените во институцијата со која управува.

Без разлика дали на менаџментот ќе гледаме како на наука, професија или уметност, тој е непрекинат процес кој е во постојано движење, менување.

Низ својот развој менаџментот поминал низ различни школи и толкувања, но сите тие во основа ги имаат истите основни функции од кои зависи успешното функционирање на институциите во едно општество, па и на цивилизацијата воопшто.

Се менуваат и општествата, посебно во последните децении. Спрзнувањето со промените не значи нивно успорување. Справувањето со промените би требало да не води кон наоѓање начин, како најефикасно и најефективно да се надминуваат проблемите што неминовно се дел од промените.

Промените во општеството значат и промени во образованието, промените во образованието очекувано го менуваат и местото на образовните институции во државата, а тоа неминовно води кон промени во раководењето и управувањето со образовните институции. Промени што би значеле подигање на квалитетот на менаџментот во правец на зголемено

ангажирање за приспособување на квалитетот на образовните услуги на потребите и барањата на новото време. Современ менаџмент адекватен на современи услови.

Директорот како носител на менаџерската функција во училиштето ја носи одговорноста во справувањето со потребите на новото време, поставувајќи си цели и остварувајќи ги од период во период на квалитативно повисоко ниво, затоа што да се живее значи да се решаваат проблеми, а растењето значи способност за решавање на поголеми проблеми.

„ Не постои ништо потешко од тоа да се преземе нешто,  
ништо поопасно од тоа да се води, како и понеизвесно  
дали ќе успее, отколку да се стане водач во  
воспоставувањето на нов ред на нештата“  
Николо Макијавели

**Клучни зборови:** менаџмент, промени, директор.

## Abstract

In order to plan, lead, organize, control, in a word – to manage, means to make decisions and to implement. To be with an open mind and determined in various situations, to be a democrat, but a dictator as well, even a manipulator.

Management, as a modern, universal process, requires the manager to properly use the maximum power and responsibility that are given to his function, to gain authority in the institution that he is managing, use his ability to influence over the others, the employees in the institution that he is managing, to use their power properly and never forget their significance.

Whether we see the management as a science, a profession or a skill, it is a continuous process that is constantly moving and changing. Throughout its development it has been through various schools, but all of them are based on the same – the basic functions that the successful functioning of the institutions in the society depends on, and the civilization in general.

The society changes, especially in the recent decades, and coping with these changes doesn't mean slowing them down, but contrary – it means learning the most effective and efficient way to exceed the problems that are an inevitable part of the changes.

Changes in society are changes in education, and changes in education change the place that the educational institutions have in the country, and that inevitably leads to changes in running and managing with the educational institutions. Changes in order to increase the quality of management towards improving the quality of educational services to the demands of the modern times. Only a modern management is appropriate to modern times.

The director, as a lead character in the implementation of management in schools, has the responsibility of coping with the needs of modern times, setting goals and scoring in a high level, because living means solving problems, and growing means greater ability to solve bigger problems.

“There is nothing harder than to take something than to take managing,  
more dangerous and that is more unlikely  
to succeed than to become a leader  
in establishment of a new order of things”  
Niccolo Machiavelli

**Keywords:** management, changes, principal.



## **СОДРЖИНА**

### **Вовед**

- I. **Теоретски пристап кон проблемот на истражувањето**
  1. **Промените како императив на развојот на менаџментот низ историјата**
    - 1.1. Менаџмент – процес подложен на постојани промени
    - 1.2. Менаџирањето, променлив процес во функција на промените во образовните институции
  2. **Поим и дефинирање на предметот на истражување**
    - 2.1. Дефинирање на основните поими на предметот на истражувањето
  3. **Зошто темата: „Директорот менаџер во управувањето со промените во образованието?“**
  4. **Образованието како систем и потсистем на глобалниот општествен систем**
    - 4.1. Образованието - императив на успехот
    - 4.2. Образованието како систем
    - 4.3. Организација на образовниот систем
      - 4.3.1. Средно училиште
  5. **Промени во училиштата, услов за квалитетно образование**
    - 5.1. Краток осврт на историско-развојните промени кај училиштата
    - 5.2. Развој на училишниот систем во Р.Македонија

- 5.3. Промените - постојан, сеопфатен и неодминлив процес
- 5.4. Прифаќањето на промените услов за нивна имплементација
- 5.5. Фази во воведувањето на промените
- 5.6. Промените во училиштата, фактор за унапредување на конкурентноста
- 6. **Менаџмент**
  - 6.1. Менаџмент во образованието
    - 6.1.1. Менаџмент со промените во образованието
    - 6.1.2. Успешен менаџер во образованието
- 7. **Потреба и причини за промени во образованието**
  - 7.1. Промени во правец на задоволување на потребите на пазарот на трудот
  - 7.2. Подготовка на идните граѓани за одговорно и компетентно општествено живеење и дејствување
  - 7.3. Компетентност и конкурентност не само во домашните фирми, туку и мобилност за вработување и продолжување на студиите и надвор од границите на земјата
  - 7.4. Поставување на ученикот во центарот на креирањето на сите решенија во образованието
  - 7.5. Воведување на информатичко-комуникациските технологии во секојдневното работење
  - 7.6. Доживотно учење, филозофија на современите тенденции
- 8. **Управување и раководење, менаџмент со образовните институции**
- 9. **Карактеристики на професијата директор**
  - 9.1. Директорот, менаџер со училиштето
- 10. **Директорот, менаџер со промените во училиштето**
  - 10.1. Улогата на директорот во планирањето на потребните промени (каде сме и каде треба да одиме?)

- 10.2.** Улогата на директорот врз управувањето со промените(кои се најдобрите начини да се стигне до таму)
- 10.3.** Улогата на директорот во организирањето на промените(кои акции треба да се преземат, од кого и кога?)
- 10.4.** Улогата на директорот врз мотивирањето за прифаќањето на промените во училиштето
- 10.5.** Улогата на директорот врз контролата на промените (дали вложениот труд ги дал посакуваните резултати?)

## **II. Методологија на истражувањето**

- 1. Предмет на истражувањето
- 2. Цел и карактер на истражувањето
- 3. Задачи на истражувањето
- 4. Хипотези
- 5. Варијабли на истражувањето
- 6. Методи, техники и инструменти на истражувањето
- 7. Популација и примерок

## **III. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето**

- 1. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од инструментите наменети за директорите
  - 1.1.** Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на интервјуирање на директорите
  - 1.2.** Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на скалирањето наменето за директорот
- 2. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од анкетирањето на професорите и стручните соработници

3. Анализа и интерпретација на резултатите од прашалникот за учениците

#### **IV. Заклучни согледувања**

1. Анализа и интерпретација на поставената хипотетичка рамка
2. Заклучок

#### **Прилози**

#### **Користена литература**

## Вовед

**Образованието е фундаментално човеково право.**

**Тоа им овозможува на децата, младите и возрасните моќ  
критички даразмислуваат, да прават избор и да си го подобрат  
животот.**

**Го разбива затворениот  
круг на сиромаштија и е клучен елемент на  
економскиот и социјалниот развој.**

**(ЕФА, УНЕСКО)**

Никогаш повеќе од денес знаењето немало поголемо значење и поголема улога во животот на современиот човек. Некогаш учењето претставувало луксуз за елитата, сега тоа е национална потреба на народот. Глобалните промени кои се реалност се темелат главно на искористувањето на знаењето, кое пак од своја страна е индикатор на општествениот развој, важен показател и фактор за развојот на една нација.

До ваквата определба на образованието водат многу анализи, проучувања и следења на оваа област, карактеристични за времето во кое живееме и за напорите што ги прави Европа, па и светот, со цел да го издигнат образованието на нивото кое го заслужува.

**„Знаењето е богатство, неговата примена е клуч кој го отвора  
тоа богатство“**

**Ф. Бекон**

Знаењето е најважниот човечки ресурс и капитал, а ако на ова се додаде и неопходноста од поседувањето информации (знаења) за воопшто да се опстане во оваа постојано променлива околина, денешното општество со право можеме да го наречеме **општество на знаењето**.

Единствено образованиот човек може да биде во центарот на вниманието на едно такво општество.

Ако на учењето гледаме од аспект на стекнување вештини и знаења, што ќе резултираат со релативно постојани промени во однесувањето на индивидуата, и ако обучувањето води кон нови практични знаења и вештини потребни за работа, но и знаења и вештини за управување со организациите според усвоени правила, прописи и стандарди, обучувањето резултира и со промени во вештините, тогаш унапредувањето на знаењето, кое е поврзано со стекнување на нови знаења, вештини и способности би му овозможиле на поединецот преземање на посложени активности, правејќи го подготвен за иднината и барањата што таа ги носи.

Развојот е проследен со постојани промени во ставовите и вредностите кај секоја индивидуата, но и кај општеството во целина.

Знаењето е индивидуална, нечујна појава, насочена кон акција, базирана на правила, истовремено подложена на постојано менување.

Тргувајќи од неговата комплексност, знаењето води кон компетентност, што би значело, способност да се одговори на барањата, што конкретната професија или работа ги поставува пред поединецот.

Образованието треба да овозможи стекнување, но и постојано проширување на знаењата, посебно од научните дисциплини и работната практика кои се применуваат од страна на поединците, во согласност со дејноста и целите на секоја работна организација.

Во периодот што претстои, учењето станува лична одговорност. Секој поединец треба да преземе одговорност за сопственото знаење и за квалитетот на работата што ја работи, или ќе ја работи притоа не чекајќи

иницијативите за стекнување знаења да пристигнат од повисоките нивоа на менаџмент.

Тргувајќи од ваквите претпоставки, јасно е дека перспективна иднина ќе имаат оние индивидуи, организации, па и општества кои ќе ги поседуваат неопходните знаења и вештини што ќе им овозможат да ги надвладаат моќните и меѓусебно поврзани процеси, како што се брзината на промените, сложеното опкружување и несигурното време во кое живееме.

Иднината ќе им припадне на оние што успешно ќе го совладаат креативното размислување, ќе совладаат да учат забрзано, но ќе располагаат со поголема меморија.

На добра и сигурна работа можат да се надеваат само оние кои ќе се приспособат на променливите услови што ги носи времето, како и оние кои постојано ќе ги надополнуваат и унапредуваат стекнатите и ќе стекнуваат нови знаења.

Отворени и нерешени прашања има многу, и пред факултетите, и пред основните и средните училиште, но и пред институциите на државата и пред родителите. Останува отворено и прашањето **„каде се наоѓа нашата држава во овој глобален тренд на развој на образованието?“**.

Една стара кинеска поговорка вели „Кога дуваат ветровите, некои луѓе градат ѕидови, а некои ветерници“. Затоа нашите директори ќе успеат само ако градат ветерници и во промените ќе гледаат предизвици и соработници, а не противници.

Целта на моето истражување ќе биде да пронајдам како овие глобални промени влијаат на управувачките структури во образованието, конкретно во средното образование, какво е влијанието на директорот на училиштето врз следењето и имплементирањето на промените во

конкретните средни училишта и како целиот тој процес на воведување или невоведување на промени влијае на местото на училиштето во вкупниот образовен систем во нашето општество.

Затоа што:

**„Образованието е најмоќно оружје**

**со кое можете да го промените светот“**

**Нелсон Мандела**

„Education is the most powerful weapon“

which you can use to change the world“

Nelson Mandela

Преку техниките во истражувањето наменети за учениците ќе се обидам и да дојдам до податоци за тоа што тие мислат за воведувањето на промените во образованието и колку тие промени ги задоволуваат нивните потреби, затоа што токму тие, учениците, се „клиенти“ во образовните институции.

Ќе се обидам да дојдам до податоци и за тоа дали по завршувањето на средното училиште, средношколците се чувствуваат подготвени за понатамошниот живот, без разлика дали станува збор за продолжување на школувањето или за вработување.

Ќе се обидам да направам и една споредба на темпото на следењето на промените во образованието во главниот град на нашата држава и во помалите градови.

Се надевам и дека со реализирањето на ова истражување ќе поттикнам на размислување за воведување на промени во образованието и онаму каде што недостасуваат.



## **I. ПРВ ДЕЛ**

### **▣ ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

За да зборувам за директорот - менаџер на промените во образованието, морам да го поставам процесот на менаџерање во функција на образовните институции, а за се доближам до управувањето со промените мислам дека треба да направам една кратка анализа на развојот и промените низ кои поминал менаџментот, како универзален процес.

#### **1. Промените како императив на развојот на менаџментот низ историјата**

Низата имиња кои дале придонес во развојот на оваа неодминлива економска појава е долга, посебно во XX век, кој е исполнет со многубројни учења за менаџментот, како современ и неодминлив процес. Но, зачетоците на научниот менаџмент се многу поодамна и се поврзуваат со имињата на францускиот инженер Хенри Фајол (1841-1925), кој ги поставил темелите на менаџментот и американскиот инженер Фредерик Тејлор (1856-1915), кој го поставил управувањето на научни основи.

Развојот на менаџментот како посебна дисциплина може да се подели на неколку периоди:

- Преднаучен менаџмент – пред 1800 година;
- Научен менаџмент – од 1800 до 1930 година;

- Човечки односи – од 1930 до 1950 година;
- Рафинирање, ширење и синтеза – од 1950 година до сега.<sup>1</sup>

За сите овие периоди се карактеристични посебни принципи, функции, автори, истражувања и школи на менаџмент.

Развојот на менаџментот како научна дисциплина и како вештина за управување во различни периоди различно напредувал следејќи го темпото на општиот развој.

### **1.1. Менаџмент – процес подложен на постојани промени**

Во различни периоди менаџментот различно бил толкуван. На тоа различно толкување треба да се гледа како на проактивно барање на нови начини на работа, однесувања, верувања и имплементација на нови стратегии, адекватни на конкретните потреби. Ова не води кон тоа дека и научната дисциплина менаџирање минува низ постојани промени. Промени кои процесот на менаџирање го приспособуваат на променливите барања на општеството.

Мислам дека фактот што успешното менаџирање е зависно од постојано менување не е нешто што треба да се докажува. Гледано од оваа точка во развојот на менаџментот како научна дисциплина тоа лесно може да се воочи.

Менаџментот е процес кој секогаш треба да ги следи социокултурните, економските, техничко-технолошките и политичко-правните случувања, како надворешни влијанија и истите да ги приспособи на внатрешната структура на институцијата на која се однесува.

---

<sup>1</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр. 17)

Сите овие општествени аспекти, или надворешни влијанија, се променливи, и тоа е нормално. Променлива е и внатрешната структура на институцијата.

Не можеме да очекуваме менаџментот во едни такви променливи услови да остане непроменет. Менаџментот е процес подложен на постојани промени.

## **1.2. Менаџирањето, променлив процес во функција на промените во образовните институции**

Цел на моето истражување е менаџментот со промените во образованието, а фактот дека менаџментот не е својствен само на економската сфера туку, напротив, тој рамноправно се практикува и во образованието, здравството, културата, уметноста и во сите други сфери на општественото дејствување, ми дава слобода моите претпоставки да ги гледам од еден поширок аспект.

Разликите во толкувањата на овој, во секој случај универзален процес, се и од функционална природа, секој автор му дава такво толкување на менаџментот што ќе биде во функција на неговите интереси и интересите на областа што ја застапува.

Кога би го толкувале менаџментот од аспект на образованието, сите претпоставки би биле насочени кон задоволување на потребите на образовниот процес и во интерес на успешно функционирање на образовните институции.

Образованието како една од најклучните алки на секое општество, па и нашето, е пресудно за иднината на секоја нација.

Ако целта на образованието е да го оспособи човекот да ги постави своите цели, да се самоопредели и да ги реализира своите соништа, тогаш образованието мора да обезбеди пристап кон светот на промените. Неминовноста од промени во образовниот систем мора да биде следена со адекватни промени во процесот на менаџирање со образованието.

Тоа се два условно поврзани процеси, кои секој на свој начин се менувале, се менуваат, а ќе се менуваат и понатаму, затоа што промените имплицираат развој, развојот отвора нови можности, новите можности поставуваат нови барања, новите барања значат и нови промени. Овој процес нема да застане се додека постои човекот, општеството и предизвиците што ги носи современото општество.

## 2. Поим и дефинирање на предметот на истражување

Проблемот на моето истражување е од сложена природа и опфаќа појави и процеси што се одвиваат во општеството пошироко гледано, но и во потесен обем, во средината во која живееме. Појави и процеси кои се однесуваат на образованието, како составен дел на сите општествени случувања, како и нивните меѓусебни релации.

Предметот на истражувањето ќе ги опфати активностите што ги презема менаџерот - директорот на училиштето за да ги оствари разновидните улоги поставени пред него каковажан фактор во воведувањето на промените во училиштето:

- ✓ Неговата улога во планирање на промените во правец на развој на училиштето;
- ✓ На кој начин директорот ги координира активностите поврзани со имплементирањето на промените;
- ✓ Вклученоста на директорот во организирање на промените;
- ✓ Улогата што ја има во управувањето со промените;
- ✓ Улогата на директорот во мотивирање и контрола на промените.

Или со други зборови, способноста на директорот да воочи **каде сме, каде одиме, каде треба да одиме, на кој начин, како и со кој.**

За успешно да ги оствари улогите кои се поставени пред него, директорот мора да поседува цела палета способности и вештини, како и други квалитети.

Моите претпоставки се дека позади способностите на директорот успешно да ги изврши задачите што произлегуваат од „одигрувањето“ на улогите што ги споменав, се крие перспективата за развој на едно училиште.

- Низ прегледот на литературата, поврзана со предметот на моето истражување, што ми беше достапна наидов на повеќе толкувања на основните поими поврзани со менаџментот воопшто, менаџментот во образованието, образовниот систем, професијата директор, менаџирањето, управувањето со промените, како и останатите аспекти на менаџирањето и воопшто функционирањето на образовните институции.

Секој од нив од свој аспект ги дефинира овие поими, но сите се сложуваат дека промената е постојана. Тој процес се одвива од почетокот на времето и ќе продолжи засекогаш. Светот се менува физички, општествено, економски. Дури и ние како луѓе се менуваме.

Промената создава проблеми, проблемите бараат решенија, а решенијата создаваат нови промени. Невозможно е да очекуваме перманентно да се решат сите проблеми. Со проблеми ќе престанеме да се среќаваме само тогаш кога ќе нема повеќе промени, а тоа би се случило кога не би постоеле.

**Да се живее значи да се минува низ промените и да се решаваат проблемите што тие ги носат, а растењето значи способност за решавање поголеми проблеми, односно прифаќање на поголеми промени.**

- Релевантни истражувања поврзани со мојот проблем на истражување има повеќе, што е и разбирливо, од причини што брзиот глобален развој воопшто, вклучувајќи го и образованието како неодминлив дел од тој развој, е тема на анализа и истражувања на многу научноистражувачки тимови и институции насекаде во светот, па и во Р. Македонија.

Повеќето такви истражувања до кои дојдов се правени надвор од нашата земја, но тоа не значи дека не се значајни за нашиот образовен

систем, затоа што голем дел од промените спроведени кај нас се по примери на оние промени што успешно се спроведуваат во други држави.

Дека и кај нас се работи на развој и унапредување на образованието во сите негови сегменти зборува и Националната програма за развој на образованието 2005 - 2015, која покрај другото, во најголем дел укажува на неопходноста од воведување на промени во образованието преку визиите и мисиите што ги поставува за сите сфери од образовниот процес.

Моето внимание го привлече едногодишното истражување спроведено од страна на Центарот за истражување и креирање политики (ЦИКП) за причините за неусогласеноста меѓу високото образование и пазарот на труд,<sup>2</sup> што според мене е една од основните причини за промени, што треба да се направат во образованието.

Образованиот систем би требало да се фокусира на тоа да продуцира кадри кои ќе бидат конкурентни и адекватни на потребите на пазарот на трудот, како кај нас така и пошироко.

Публикацијата која го содржи истражувањето била презентирана пред јавноста на 25 ноември 2009год., пред публика составена од претставници на високообразовни институции, студенти, претставници на меѓународни организации, експерти за човекови ресурси и медиуми.

Објавена е во списанието GlobalHR™(број 11.2010), првото професионално и специјализирано издание за информации, образование, поделба на искуства и претставувања во областа на управување и развој на човекови ресурси во Република Македонија, во јануари 2010 година.

Истражувањето има за цел да понуди сеопфатна анализа на причините за неусогласеноста помеѓу високото образование и пазарот на труд. Проблемот методолошки е анализиран од повеќе аспекти со цел да се опфатат што поголем број чинители. Најпрво е понудена статистичка

---

<sup>2</sup><http://www.crpm.org.mk>

слика на понудата и побарувачката на високообразовани кадри, која потоа се разработува преку квалитативна анализа на знаењата и вештините кои се стекнуваат за време на додипломските студии на универзитетите (според ставовите на наставничкиот кадар, студентите и анализата на наставните програми) и оние кои се бараат на пазарот на труд (преку анализа на содржината на огласи за вработување, ставовите на претставници на компании и агенции за вработување).

Истражувањето резултира со конкретни препораки до соодветните институции за надминување на проблематичните аспекти и воспоставување на поинтензивна соработка меѓу високото образование и пазарот на труд. Дадени се препораки за МОН, но и за образовните структури, гледано од повеќе аспекти, како што се наставните програми, наставничкиот кадар, потребата од пракса, но и за пазарот на трудот, кој исто така би требало да го промени односот кон образованиот систем.

## **2.1. Дефинирање на основните поими на предметот на истражувањето**

За да дојдам до потребните сознанија поврзани со активностите на директорот, кои се однесуваат на менаџирањето со промените, морам најнапред да ги дефинирам основните поими од оваа област:

Менаџмент е универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на институцијата.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр.18)



Менаџментот во образованието е посебен процес на планирање, организирање, мотивирање и контролирање на остварувањето на мисијата на образовната институција со помош на човекот и на другите ресурси.<sup>4</sup>

Директор на училиште е орган на раководење во училиштето, ја организира и ја раководи воспитно-образовната и другата работа, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност, утврдена со закон и актите на училиштето, и го застапува училиштето пред трети лица.<sup>5</sup>

Промената е процес на менување, односно модифицирање на постоечката организација.<sup>6</sup>

Планирање на промените е контролиран мисловен процес, свесна активност која се практикува во сите фази од менаџирањето<sup>7</sup>, насочена кон менување на постоечката состојба, на целите и мисијата на организацијата.

Координирањето е постојано осмислена дејност во управувањето, во случајов со училиштата, преку која се внесува хармонија паралелност, пропорционалност и ритмичност во работата, со цел да се постигне посакуваниот резултат во определено време.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр.19)

<sup>5</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр.273)

<sup>6</sup>Postolov, Kiril; Economic Development(2/2008)„Managing organizational changes-factor forimproving competitiveness of Macedonian economy“(str .1)

<sup>7</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр.229)

<sup>8</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр. 312)

Со терминот мотивација се означува динамиката на процесот на внатрешната условеност на поведението на човекот. Мотивацијата е ознака за комплекс од фактори кои го насочуваат и обусловуваат поведението на човекот.<sup>9</sup>

Контролата, како функција на менаџментот, значи позитивна активност која овозможува уште во фазата на извршување на задачите да се откријат слабостите и грешките, да се коригираат и да се оневозможи нивното повторување.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр.320)

<sup>10</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр. 345)

### 3. **Зошто темата „Директорот менаџер во управувањето со промените во образованието?“**

Трендот на брзи промени, како неизбежен феномен, со себе ја носи и потребата од сериозен пристап и водење соодветна образовна политика која ги допира клучните детерминанти на секое општество. Вложувајќи во образованието, практично вложуваме во нашата иднина и вкупната перспектива на едно општество. Поаѓајќи од ова, креирањето на животот на младиот човек претставува императив за сите нас, но и обврска која треба да се пренесува на следните генерации.

Во тој правец експерти од сите земји во светот бараат патишта за зголемување и подобрување на ефикасноста на наставата, а паралелно со тоа поставуваат и нови задачи пред просветните работници, вклучувајќи го тука и менаџментот, кој заради комплексноста, деликатноста и општествената одговорност на работата што ја врши, мора да ги следи сите промени, достигнувања, постојано надградувајќи го своето знаење.

Образованието мора постојано да се усогласува со развојните потреби на човекот како поединец и неговата општествена заедница.

Современите тенденции во образованието денес, во време на светска глобализација, налагаат следење на достигнувањата на сите полиња, со цел нивно доследно имплементирање во процесот на обезбедување на здрави, модерни и атрактивни образовни институции, како привлечна и посакувана средина за работење.

Промени во областа на образованието, како што се реформите во високото образование насекаде во Европа, предметната настава од една страна и имплементацијата на деветгодишно основно образование, од друга страна, како и промените во средното образование се во центарот на интересирањето на научната и стручната јавност во секое граѓанско и

демократско општество кое држи до своите темелни вредности – квалитетно воспитание и образование на новите генерации поставено на здрави, позитивни основи.

Токму затоа, моето истражување го насочив кон промените во образованието, ставајќи го директорот на училиштето во центарот на сите активности поврзани со воведувањето или невоведувањето на промените во училиштата.

Сите мои претпоставки се свртени кон активностите на директорот, за кој претпоставувам, а се надевам и ќе докажам, дека го има главниот збор во планирањето, управувањето, координирањето, организирањето, мотивирањето и контролирањето на промените во училиштето.

Не случајно од сите активности што ги има директорот, менаџер во училиштето ги одбрав оние што се поврзани со воведувањето на промените во училиштето.

Дека на училиштата во нашата држава им се потребни промени не е нешто ново, или нешто што треба да се докажува. Но кога зборувам за промени не мислам на еднократни промени во правец на техничко-технолошката опременост на училиштето, промени во наставните планови и програми, во начинот на работа на наставниците или односот наставник – ученик.

**Цел на моето истражување се промените во училиштата како постојан процес.** Постојани промени што ќе ги следат брзите и исто така постојани глобални промени во светот воопшто, кои наметнаа еден поинаков поглед на сите сфери на нашето живеење.

Претпоставувам и се надевам дека моето истражување ќе го потврди мојот став дека воведувањето на каква било промена во едно училиште е условено од квалитетот на неговиот менаџмент, професија на која новото време во кое живееме и дава една сосема нова, поинаква димензија. Не

верувам дека каква било иницијатива, како идеја или предлог за нов начин на работа во едно училиште може да помине без претходно да биде анализирана и прифатена од директорот, менаџер во училиштето.

Одбрав да истражувам во средното образование, не затоа што сметам дека тоа е најважно или најподложно на промени, туку затоа што тоа е последна алка во системот на образование што во нашата држава што е задолжителен и еден дел од младите луѓе по завршувањето на средното образование активно се вклучуваат во општествениот живот.

Ќе се обидам да дојдам до сознание дали по завршувањето на средното образование тие се чувствуваат подготвени за активно и одговорно учество во сите сфери на општественото живеење, вклучувајќи ја тука и подготвеноста за продолжување на школувањето во високото образование.

#### 4. Образованието како систем и потсистем на глобалниот општествен систем



##### 4.1. Образованието, императив на успехот

Образованието е збир од она што ќе се научи од книгите и од учените луѓе.

Образованието е процес во кој поединецот нешто постигнува со помош на учење. Тоа е активен и лично воден процес.

Образованието може да се дефинира како активност чијашто цел е развивање на знаење, вештини, морални вредности и сфаќања од сите животни области.

Можеме да зборуваме за два вида образование, на едната страна е **формалното** или институционалното, односно образование кое се изведува низ училиштата, основно, средно и високо образование и на другата страна е **неформалното** образование, кое се изведува надвор од училишните клупи, спонтано и може да се формулира како индиректно воспитно влијание на неедукативните институции, надвор од формалниот систем на образование.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Петровски Владо (2006): „Социологија“. Штип, Педагошки факултет (стр.180)

Кога зборуваме за образование најчесто мислиме на формалното образование.

Образованието е замислено како доживотен процес на стекнување знаења, вештини и ставови, во кој човекот може кога сака да влезе и да излезе, со цел да ги препознае и оствари своите афинитети и потреби, да ја задоволи потребата од образување и дообразување, со што ќе се формира и како успешна, самостојна и посветена личност во општеството.

Европа, а и светот се стреми кон создавање општество засновано на знаење. Пристапот до актуелните информации и знаења, заедно со мотивираноста и умешноста за софистицирано користење на овие ресурси станува клуч за глобален успех и квалитет на животот на човекот.

Знаењето им дава можност на луѓето да го планираат сопствениот живот и активно да учествуваат и придонесат во и за општеството. Образованието, сфатено во најширока смисла на зборот, е клучот за учење и разбирање, со цел да се одговори на предизвиците на современото живеење.

## **4.2. Образованието како систем**

Образованието е систем, потсистем на глобалниот општествен систем. Системите претставуваат множества на елементи што се наоѓаат во меѓусебна интеракција. Тргувајќи од општата теорија за системите, а имајќи ги предвид карактеристиките на воспитно-образовниот систем, тој претставува дел, потсистем на глобалниот општествен систем со сложена структура, мноштво елементи и безброј интеракции.

Како сложен систем во себе вклучува множество прашања, релации и процеси кои се од пресудно значење за општеството во целина.

На сложеноста на воспитно-образовниот систем укажува неговата структура која ја сочинуваат повеќе потсистеми: установите за предучилишно воспитание, училиштата, школите, академиите, факултетите и други форми на основно, средно и високо образование, како и постдипломските и докторските студии, институциите за специјално образование и воспитание, институциите за унапредување и научно проучување на воспитно-образовната дејност, институциите за образование на возрасните и др.

Системот на воспитание и образование е општествен, сложен, отворен, стабилен, реален, детерминистички, динамичен и хиерархиски систем.

Образовниот систем е потсистем на државата, како систем и е во постојана интеракција со сите нејзини аспекти.

#### **4.3. Организација на образовниот систем**

Во поглед на организацијата, почетен степен и основа на воспитно-образовниот систем на Р. Македонија е предучилишното воспитание и образование.

Следно во овој систем е основното образование, задолжително е за сите деца и во поново време направена е промена во неговото времетраење, од осум на девет години.

Со завршувањето на основното образование, воспитно-образовниот процес продолжува во следниот потсистем на образовниот систем, а тоа е средното образование, во кое исто така во последно време е направена промена, со тоа што според Законот за средното образование и тоа е задолжително.



Последниот потсистем на овој систем е високото образование, дополнето со постдипломските и докторските студии, и се организира на високите школи, факултетите и академиите.

Структурата на системот на воспитание, образование, научноистражувачката и едукативната дејност во Р. Македонија, преку која е организиран воспитно-образовниот процес ја дополнуваат уште и образованието за возрасни, специјалното образование, научноистражувачката работа и други облици на воспитно-образовна работа.

#### **4.3.1. Средно училиште**

Средното образование е потсистем на образовниот систем, се организира во средни училишта и во најголем дел трае четири години. Средното образование се организира во училишта кои имаат јавен карактер (државни училишта и училишта на локалната самоуправа) и приватни средни училишта.

За да се организира наставата за стекнување средно образование потребно е да бидат исполнети повеќе услови, како што се потребен број на наставнички кадар, соодветна опрема за наставната технологија, потребен простор според пропишаните педагошки стандарди и нормативи за соодветната дејност, програма за воспитно-образовна дејност и сл.

Законот за средното образование предвидува организирање на средни училишта во повеќе облици, како што се гимназии за гимназиско средно образование, стручни училишта за средно стручно образование, уметнички училишта за средно уметничко образование, средни верски училишта и училишта за средно образование за хендикепирани ученици.

Средното образование треба да овозможи стекнување на современи знаења потребни за вработување, продолжување на образованието на виши школи, факултети и академии, за активен живот во современи услови, за секојдневието и работата на поединецот во општеството.

Во однос на структурата, организацијата, програмата и курикулумот може да се насочува во следните воспитно-образовни подрачја: јазично-литературно подрачје, општествено-хуманистичко,производно, техничко-технолошко, природно-математичко подрачје, како и подрачја на одредени, конкретни струки и занимања.

## 5. Промени во училиштата, услов за квалитетно образование

Јас би рекла: „Промената е суштината на животот.

Бидете подготвени да го напуштите она што сте,  
за она што би можеле да бидете”

“Change is the essence of life.

Be willing to surrender what you are for

what you could become”

Да бидеме подготвени да го напуштиме она што сме, за она што би можеле да бидеме. Овој став не е резултат само од случувањата во областа на образованието, поттикнат е од искуствата во сите сфери на нашето живеење.

Сè околу нас, па и ние како човечки суштества, се менуваме, растеме, се развиваме и конечно, еволуираме. Во тоа наше „движење“ се приспособуваме кон новите, променети услови на живеење, но истовремено и ги менуваме и приспособуваме нештата што нè опкружуваат во правец на нашите потреби.

Промената е процес на менување, односно модифицирање на постојната организација, во случајов училиште. Организациските промени претставуваат воведување нови постапки или технологии заради усогласување на конкретната организација со динамичните барања на деловното опкружување.

Промените не се воведуваат само заради нив, туку тие се започнуваат за постигнување на прецизно дефинирани цели. Со организациските промени се овозможува подигање на животниот циклус на повисоко ниво.

Промените во организацијата се состојат во:

- ✓ Промени во целите – природата на работата претставена преку мисијата и стратегијата на конкретната организација, промените кај луѓето;
- ✓ Промени во ставовите и компетенциите на вработените;
- ✓ Промени во културата – систем на вредности на организацијата во целина;
- ✓ Промени во технологијата – операциите и информациската технологија и
- ✓ Промени во структурата – конфигурацијата на претпријатието како комплексен систем и создавање на нови врски на комуникација и линии на авторитет.

### **5.1. Краток осврт на историско-развојните промени кај училиштата**

Не можам да пишувам за актуелните промени во училиштата, а да не се вратам наназад во историјата од настанокот на првите училишта па до денес. Гледајќи од оваа точка во развојот на училиштата, лесно е да се воочат промените кои настанале.

Училиштето, според првите напишани извори, се појавува како организиран облик на воспитување и образување, пред пет милениуми, најнапред во Сумерското Царство, Египет и Кина.

Училиштата се длабоко вкоренети како институција во сите нам познати цивилизации, што ни дава за право да веруваме дека училишта ќе има и во иднина, секако изменети и приспособени на актуелните потреби,

но со иста цел како на почеток, **организиран облик на воспитување и образование.**

**Воспитанието** е трајна општествена категорија и постои толку долго колку и општеството.

**Училиштата** настанале во оној момент кога општеството било развиено до одреден степен кој барал и истовремено овозможувал формирање на училиштата и образовен систем воопшто.

**Појавата на првите училишта** била во директна врска со општествено-економските односи. Настанале како резултат од потребата стекнатото знаење да се пренесе.

Секое општество, во одредена точка од својот развој, ќе создаде училишта и ќе изгради **училиштен систем којшто првенствено ќе одговара на потребите на процесот на производство**, а дури подоцна својот училиштен систем ќе го трансформира и **ќе го насочи кон индивидуалните потреби на секоја личност.**

Во својот развој училиштето, воопшто, доживеало **голем број на промени.**

Во поранешните општества образованието било достапно само на мал број луѓе, кои имале пари тоа да си го дозволат.

На почетокот училиштето претставувало група од млади луѓе кои биле подучувани од учен човек, филозоф. Потоа училиштето преминало во подучување на група на деца и млади во храмовите и манастирите. Училиштето во одреден временски период се дефинирало и преку работата на учител во богато семејство, учител кој истовремено учел повеќе деца.

**Не треба да се запостави ни црквата, која има огромно влијание во процесот на формирање на целокупниот училиштен систем**

Во овој период образованието се уште било **привилегија на богатите.**

Оваа ситуација во образованието ќе се промени со појавата на **Јан Амос Коменски** (1592 – 1670) со неговата позната изрека: „Сите деца, богати и сиромашни, машки и женски, од село или град, треба да посетуваат училиште“.

Во прилог на надминувањето на состојбата, „образованието е привилегија на богатите“, се залага и Демиа, лионски свештеник, основајќи го првото училиште за сиромашни во 1688год.

И во својата модерна форма, што подразбира настава за учење во посебно изградени школски згради, образованието постепено се развивало. Поголем дел од населението немало никакво образование, се до доцните децении на XIX век, кога во европските земји и во Соединетите Американски Држави почнал да се воведува системот на основните училишта.<sup>12</sup>

Формирањето на училишниот систем, историски, поминал низ повеќе етапи. Различни општества во различен период и со различно темпо минувале низ безмалку истите етапи од процесот на институционализација и формирање на училишниот систем. Овој процес низ историскиот развој на општествата претставувал **индикатор за темпото и нивото на развојот на поединечни заедници и општеството во целина.**

---

<sup>12</sup>Петровски Владо (2006): „Социологија“. Штип, Педагошки факултет (стр. 182-183)

Училиштето прераснува во интегративна институција на државата со широка област на дејствување – основно, средно и високо образование, наука и технологија.

Сите европски држави го воведуваат училишниот систем како неминовен дел од своето општество. Покрај задолжително основно образование, најголем број од државите воведуваат и задолжително средно образование. Појавата на стручни училишта, воведувањето на високото образование како двигател на науката и општествениот развој, професионализацијата на наставничкиот кадар, ориентацијата на училиштето кон ученикот како центар на вниманието со цел сестран развој на личноста на ученикот, демократизација на училиштата и училишниот систем, како и многу други процеси што испреплетено и истовремено се одвиваат се одлика на периодот на развојот на образовниот систем.

## **5.2. Развој на училишниот систем во Р.Македонија**

**Воспитанието и образованието во Р. Македонија**, иако има над илјадагодишна традиција, се до нејзиното ослободување останало без формално-правна рамка и без сопствен училиштен систем. Со ослободувањето и конституирањето на македонската држава се презеле мерки за забрзан развој на образованието и воспитанието.

Почетоците на училишниот систем во Македонија се направени уште во Античка Македонија, од страна на античкиот филозоф Аристотел.

Во IX век се формирани првите училишта на словенска писменост и црковна просвета. Подоцна Климент Охридски ќе ја формира просветно-книжевната школа. Додека VIII век го карактеризираат црковни ќелијни

училишта, конечно во 1869 год. Јосиф Ковачев, во Штип, ја отвора првата учителска школа.

Во Македонија, XX век е период на институционализација на образовниот систем. Во 1945 година за првпат Македонија го институционализира училишниот систем.

Со првиот Устав на Македонија, од 1946 година, основното воспитание и образование е прогласено за задолжително, а училиштето е одделено од црквата.

Во периодот од 1945 до 1951 година **учителски школи биле отворени во Скопје, Штип, Битола и во Тетово**. Овие учителски школи подоцна прераснале во виши педагошки школи, односно педагошки академии.

Понатаму се воведени задолжително основно образование за сите деца, средното образование – предметна настава, како и високото образование.

Реформите во Р. Македонија продолжуваат со:

- ✓ Професионализација на наставничкиот кадар - задолжително тригодишно и четиригодишно студирање на високообразовна институција;

- ✓ Тенденција за децентрализација;

- ✓ Демократизација;

- ✓ Воведување на задолжително средно образование;

- ✓ Компјутеризација на училиштата, како и изработката на:

- Национална програма за развој на образованието во Македонија 2005-2015, како официјален документ, со понатамошни планови и упатства за промени во образовниот систем на Р. Македонија во правец на обезбедување на образовна рамноправност, унапредување на културата на живеење, зголемување на социјалната партиципација, зголемување на образовната, културната и економската компетентност на македонското



општество, унапредување на меѓународната соработка, европска интеграција, како и други визии во согласност со новото време.

Се правеле и постојано се прават напори образовниот систем да одговара на актуелното општество. Во модерното општество луѓето треба да совладаат основни вештини, како што се: читање, пишување и сметање, да стекнат општи знаења за своето физичко, општествено и економско опкружување, а во иста мера е важно и да знаат како да учат, така што би биле во состојба да се стекнат со нови и понекогаш многу сложени облици на информации. Општественото и економско опкружување е во постојано движење, постојано се менува, што значи дека и фактите, знаењата за нив се менуваат.

Погрешно е да се очекува да се направи еден универзален модел на училиште или факултет, приспособен на сите општества и сите средини.

Училиштата во никој случај не се детерминирани само од наставните планови и програми, невозможно е во целост да ги детерминира ни државата, имајќи го предвид влијанието на средината во која егзистира, учениците и студентите за кои постои, наставничкиот кадар кој во тоа училиште работи, родителите, материјалните услови, како и многу други фактори.

Со насилно унифицирање или изедначување, училиштата ја губат креативната широчина и длабочина.

Сепак, тргнувајќи од фактот дека заедничка за сите училишта е функцијата на образување и воспитување на младата генерација, неспорно е дека постојат општи, заеднички законитости во организацијата и развојот на секое училиште. Но, таква заедничка, основна концепција, која ќе ги уважува и респектира индивидуалноста и специфичностите во кои секоја воспитна институција ќе се развива и ќе гради сопствен имиџ по кој секое училиште ќе биде препознатливо во масата воспитно-образовни организации.



Слика 1. Извори на промените

### 5.3. Промените – постојан, сеопфатен и неодминлив процес

Анализирајќи ја литературата посветена на прашањата што ја допираат темата на мојата магистерска работа, наидов на различни толкувања на исти прашања, или поинаку кажано, толкувања од различен агол, зависно од приоритетите на авторот.

Но, во едно нешто сите автори имаат главно ист став, а тоа е фактот дека промените во сите сфери на општественото живеење, па вклучително и во образованието, се нешто неодминливо.

Кога зборуваме за промените во образованието, не мислиме само на промени на едно ниво, мислиме на промени на ниво на образовниот систем, промени на ниво на училиште, па дури потоа доаѓаат промените кои се однесуваат на образовните резултати на учениците.

Промените што настануваат во училиштето, како организациски систем, може да се јават како:

- ✓ Промени во внатрешната структура на училиштето, кои се однесуваат на организација и реализација на наставата, училишната клима или амбиентот за работа на училиштето во кој спаѓаат материјално-

техничките услови, интерперсоналните односи и финансиските ресурси, како и промени во училишната култура;

✓ Промени во надворешната структура на училиштето, а тука спаѓаат промените во опкружувањето, семејството и во локалната заедница и оние промени на кои јас им дадов приоритет во мојот труд:

✓ Промени во однесувањето на директорот на училиштето и на останатите учесници во образовниот процес.



**Слика2.** Училиштето во кое работел Гоце Делчев во предилинденскиот период, гимназијата „Славчо Стојменски“и основното училиште „Ванчо Прќе“ во сегашно време во Штип

#### **5.4. Прифаќањето на промените - услов за нивна имплементација**

Под поимот промена се подразбира менување на некоја состојба, процес, содржина, структура, начин на работа, однесување, процедури и сл.

<sup>13</sup>

Воведувањето на промените во училиштето во прв ред зависи од прифаќањето или неприфаќањето на промените од страна на луѓето кои работат во училиштето. Во врска со промените кај луѓето, Константин

---

<sup>13</sup>Петковски К, (1998), „Менаџмент во училиште“, Скопје (86-87стр.)

Петковски во книгата „Менаџмент в училиште“ ги анализира **четирите нивоа на промени** според Херси (Hersey) и Бланчард (Blanchard).<sup>14</sup>

На прво место се промените во знаењата и тие најлесно се воведуваат.

Следни се промените во ставовите, структурата на ставовите се разликува од структурата на знаењето, во тоа што тие имаат емоционален набој во позитивна или негативна насока, затоа и промените во ставовите потешко се воведуваат.

На третото ниво се промените во однесувањето, тие се значително потешки и бараат повеќе време за прифаќање, отколку за претходните две нивоа.

На последно ниво и најтешки за воведување се промените во однесувањето и перформансите на групата и организацијата.

Сите овие нивоа на промени не се случуваат веднаш, за нив е потребно различно време, нивното остварување не е ни малку едноставно ни лесно, напротив, постои потреба од големи напори за да се случат тие промени.

Во прилог на прифаќањето на промените во училиштето е одговорот на прашањето „зошто се создаваат и постојат училиштата?“, одговорот секако не е заради создавање работа за наставниците или пак за да постои место каде што учениците ќе минуват поголем дел од денот.

Јасно е дека училиштата постојат заради учениците, заради нивната лична потреба, но и потребата на општеството, тие да се воспитуваат и образуваат, а со тоа да се подготват за живот.

---

<sup>14</sup> Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard: Management of the organizational behavior-Utilizing human Resources, Prentice Hall, Englewood, Kiiffs, 1982

Од тие причини, но и заради потребата од нивното постојано усовршување и осовременување, училиштата треба постојано да се менуваат за да можат и според условите и според структурата и според начинот на работа да ги задоволат и да одговорат на поставените барања од страна на нивните клиенти – учениците, но и барањата што ги поставува современото општество.

Без оглед кои активности ќе се применат во однос на совладувањето на отпорот кон промените, тој процес мора да гарантира **флексибилност, комуникација и едукација на вработените.**

Флексибилноста претставува прифаќање на промените со минимални загуби на квалитет или продуктивност. Флексибилните поединци полесно ќе се приспособат на непредвидливото опкружување, тоа се позитивни концентрирани и проактивни личности.

Успешната комуникацијата помеѓу вработените во едно училиште е основа за остварување на сите активности, воспитно-образовниот процес е еден вид на комуникациски чин. За успешно да се комуницира се потребни вештини, затоа што различните луѓе различно ги разбираат истите зборови, посебно кога станува збор за нови нешта.

Постојаната едукација на вработените во образованието е само еден одраз на доживотното учење, филозофијата на современите тенденции. А каде би започнало тоа доживотно учење, ако не во образованието? Едукацијата на оние кои едуцираат е на прво место во образовниот процес. Од друга страна и едукацијата значи создавање на трајни и релативно трајни промени кај индивидуата, промени во знаењата, вештините, способностите.

Едукацијата е во основата на промените.

Фулан (Fullan)<sup>15</sup> со својот пристап покажува што се подразбира под промена во едно училиште, лоцирајќи ја промената внатре во училниците во три сегменти.

**Првиот сегмент** се однесува на новите материјали, односно новите содржини по одредени наставни дисциплини внесени во процесот на наставата.

**Вториот сегмент** од промените подразбира ново однесување, нова практика или нов начин на работа кој се манифестира со нов пристап во односот кон учениците и родителите од страна на наставниците, нови односи помеѓу персоналот, нов пристап кон образовната технологија.

**Третиот сегмент** се промените во верувањата, разбирањата, што значи нов пристап кон она што се случува во училиштето од страна на сите активни субјекти во реализацијата на наставата и желба да се воспостави систем на вредности, во рамките на едно училиште.

Напредок има во оние училишни средини каде се создава позитивен став кон промените, поврзување на аспектите на процесот на промените со напредокот на училиштето и отворање на нови перспективи.

Можат да се издвојат технолошката, политичката и културната перспектива.

**Технолошката перспектива** на образовната промена практично не води кон образовната технологија. □

**Политичката перспектива** става акцент на конфликтот кој е вообичаено вклучен во образовните промени.

**Културната перспектива** ја покажува усогласеноста со секојдневната реалност на образовната промена, културните норми и социјалните состојби, како и структурите во кои образовната промена интервенира.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Michael Fullan: Managing Change, SorosConference, Budapest, May 1996, p.4

<sup>16</sup> Петковски К, (1998 ), „Менаџмент во училиште“, Скопје (92 стр.)

## 5.5. Фази во воведувањето на промените

Една промена во образованието се оценува како успешна ако ги помине сите три фази: **иницијатива, имплементација и институционализација.**

Почнувајќи од иницијативата, како фаза во која се донесува одлука за промената што треба да се спроведе, преку имплементацијата на промените, па до институционализацијата, фаза во која промената престанува да се смета за нешто ново, туку како дел од вообичаената работа на училиштето, сите актери во образовната работа во конкретното училиште и неговата околина поминуваат низ процес или патување во кое лифтот на успехот не работи, треба да се користат скалите, скалило по скалило.

Фазите на имплементација на промените можеме да ги замислиме и како фаза на одмрзнување, фаза на промени и фаза на повторно замрзнување.

Во првата фаза, вработените ги согледуваат проблемите и потребата од промени. Ова ниво креира мотивација кај луѓето за модификација на нивните ставови и однесувања. Одмрзнувањето започнува со обезбедување на вработените со информации кои укажуваат на неусогласеноста помеѓу саканото однесување или саканите перформанси и тековната состојба.

Во фазата на промени се обезбедува премин кон бараната или посакуваната состојба. Тоа е фаза на учење нови информации, нов модел на однесување, нови патишта на однесување. Ова ниво може да вклучи специфичен план за тренинг на менаџерите и вработените.

Во повторното замрзнување, промените се стабилизираат. Вработените се интегрираат со новите ставови, способности и однесувања. Влијанието на новото однесување се вреднува и добива на сила. Во новонастаната состојба еднакво мора да партиципираат и менаџерите и останатите вработени во училиштето.

Почнувајќи од сознанието дека промената е неопходна, едни од тие фази или скапила се полесни за качување, други н □ враќаат скапи  
целта е постигната на врвот од скапилата каде промената станува составен дел од нормалното функционирање.



Слика 3. Фази во имплементацијата на промената

## 5.6. Промените во училиштата - фактор за унапредување на конкурентноста

Менаџерите во своето работење мора да се приспособат кон промените што настануваат во опкружувањето, потесното и поширокото опкружување. Во тој процес менаџерите мораат лично да го преземат и успехот или евентуалниот неуспех од спроведените промени во училиштето.



Да управуваат со едно училиште значи да ја носат одговорноста за популарноста и воопшто опстанокот на тоа училиште. Ќе опстанат само оние училишта кои ќе се носат со барањата на новото време. Училиштата кои ќе им понудат на учениците знаења во согласност со нивните потреби, а потребите на учениците постојано се менуваат, како што се менуваат и потребите на општеството во кое живееме.

Ќе опстанат само оние училишта кои во своето работење навреме ќе ги имплементираат сите неопходни промени, во спротивно ќе бидат поттиснати од се поголемата конкуренција на образовна понуда, претворајќи се притоа во институции во изумирање.

На конкуренцијата во образованието треба да се гледа како на нешто позитивно, како поттик за натпревар меѓу образовните институции. Конкуренција во образованието мора да постои, како што постои и во сите други сфери на стопанството и општественото дејствување.

Како и да гледаме на промените, факт е дека времето е промена, а промената за која не се грижime е деструктивна по својата природа. Тоа е принципот на ентропија, според кој секој систем природно се стреми кон хаос, доколку не му се додаде енергија. Промените внесуваат нова енергија во работењето. За да се направи промената конструктивна мора да се работи на тоа.

## 6. Менаџмент

Сите автори на кои наидов во моето проучување на оваа проблематика настојуваат да го дефинират менаџментот како современ, универзален процес и во зависност од тоа на кој аспект ќе му дадат приоритет, дале различни дефиниции.

- Процес на **планирање, организирање, управување и контрола** на ресурсите на организацијата.
- Збир на **акции** водени кон некоја општа цел.
- Процес на **одлучување и примена на решенијата** во организацијата.
- Питер Дракер го дефинира менаџментот како **процес на подредување на деловите во една целина**.
- Посебен процес на **планирање, организирање, поттикнување и контролирање** на остварувањето на поставените цели, со помош на човекот и другите ресурси.

Последната дефиниција укажува на трите основни дела на менаџментот: ресурси, функции и цели.

Постојат уште многу дефиниции, но сепак може да се синтетизира една дефиниција според која:

- **Менаџментот е универзален процес на ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието.**<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр. 20)

Во оваа дефиниција се издвоени четирите елементи кои го карактеризираат менаџментот:

- Тој е процес кој во себе ги апсолвира: **планирањето, организирањето, координирањето, мотивирањето и контролата;**
- Алокација и употреба на **ресурсите** во кои спаѓаат: суровините, машините, пазарите и парите;
- Ефективно и ефикасно **извршување на работата** од други луѓе;
- Остварување на однапред поставените **цели**.

Како заклучок на сите овие обиди целосно да се дефинира менаџментот можеме да кажеме дека:

**Менаџмент е планирање, организирање, управување (водење) и контролирање на ресурсите на организацијата (човечки, финансиски, материјални, информатички) за ефикасно и ефективно остварување на организациските цели, како и заради постигнување на мисијата на конкретната институција.<sup>18</sup>**

Само ефикасниот и современ менаџмент и моќните и едуцирани менаџери кои ќе успеат да ги интегрираат ресурсите и факторите на опкружувањето ќе можат да се носат со новите процеси и да бидат успешни. Тенденција на современиот менаџмент треба да биде остварување на поставените цели од период во период, на квалитетно повисоко ниво.

---

<sup>18</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр. 19-20)

Организацијата се дефинира како збир на луѓе кои работат заедно и ги координираат нивните акции за да остварат широка разновидност на цели или идни посакувани резултати.<sup>19</sup>

Планирањето значи идентификување и избирање соодветни организациски цели и правци на акција.<sup>20</sup>

Организирање од аспект на менаџментот на една организација се дефинира како креирање структура на работни односи која им овозможува на членовите на организацијата меѓусебно да влијаат и соработуват за да ги остварат организациските цели.<sup>21</sup>

Водењето или управувањето за менаџерите значи да артикулираат јасна организациска визија за да можат вработените да ја остварат и да им дадат енергија и можност на вработените да ја разберат улогата која ја имаат.

Контролирањето значи оценување колку добро организацијата ги остварува нејзините цели и преземање акција за одржување или подобрување на извршувањето.<sup>22</sup>

Без разлика со кој поим ќе го означиме или како ќе го дефинираме овој своевиден универзален и неодминлив процес, заеднички именител на сите истражувања е ставот дека менаџментот ги покрива сите функции од кои зависи успешното работење на секој субјект воопшто, па и на образованието, како неодминлив дел од општественото функционирање. Без менаџмент е незамисливо функционирањето на едно општество, па и на цивилизацијата воопшто.

---

<sup>19</sup> Gareth R.Jones, Jenifer M. George(2008) „Современ менаџмент“. Скопје, Глобал комуникации (стр.5)

<sup>20</sup> Gareth R.Jones, Jenifer M. George(2008) „Современ менаџмент“. Скопје, Глобал комуникации (стр.9)

<sup>21</sup> Gareth R.Jones, Jenifer M. George(2008) „Современ менаџмент“. Скопје, Глобал комуникации (стр.12)

<sup>22</sup> Gareth R.Jones, Jenifer M. George(2008) „Современ менаџмент“. Скопје, Глобал комуникации (стр.13)

- **Менаџментот наука или умешност?**

Според едни сфаќања, менаџментот претставува своевидна умешност која се стекнува во текот на работењето и на учењето.

Според други автори, менаџментот на почетокот навистина може да се подреди со поимот умешност, но понатаму, а посебно во современи услови, тој е наука а не умешност, се потпира врз современи научни принципи и врз соодветни научни методи.

Трети автори тврдат дека менаџментот е и едното и другото, умешност и наука, посебен вид свесна човекова дејност кој има свој утврден систем на знаења, применува соодветна научна методологија, објаснува една појава која е многу динамична и ги посочува идните движења во оваа област.

- **Менаџментот професија?**

Доколку професијата се дефинира како занимање кое ги услужува другите, тогаш и за менаџментот може да се размислува како за професија.

Под професија подразбираме дејност со која се занимаваат поединците во вид на специјалност, за да вршат некоја општествена функција, задоволувајќи одредена општествена потреба и како надомест за тоа добиваат средства потребни за живот за себе и за семејството.<sup>23</sup>

Менаџментот ги исполнува сите овие услови што значи дека менаџментот истовремено е и професија која бара да биде извршувана од професионалци. Од менаџерот се бара да располага со сеопфатни знаења, способности и ставови.

Ако го анализираме оној дел од дефиницијата за професија што се однесува на извршување на општествена функција, задоволувајќи

---

<sup>23</sup> Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр. 24)

одредена општествена потреба, сакале или не ќе дојдеме до неопминливата промена.

Општеството се менува, а со тоа се менуваат и функциите што треба во него да се извршат, а и потребите што треба да се задоволат.

Тоа неминовно води кон промени во управувањето на сите нивоа, па и во образованието.

Исак Адигес во своите теории за менаџментот, покрај синонимите за менаџмент, како што се: одлучување, оперирање, планирање, контролирање, организирање, постигнување цели, водење, мотивирање, остварување и сл. додава и други интересни синоними, како што се доминирање, владеење, па и манипулирање.

За менаџерот зборува како за „глава“ на институцијата со која менаџира. Предизвик за менаџерот, според Адигес, е да најде начин како да ги води и мотивира вработените. Ако не може да ги контролира, можеби може да ги мотивира, а тоа според него води кон манипулација. Истата конотација за манипулацијата Адигес ја наоѓа и во синонимот „води“, не како процес во кој се одлучува што треба да се направи или зошто, туку како да се постигне следбениците (вработените) да следат.

Во својата анализа на менаџментот, Адигес тргнува од функционалистичкиот пристап, истакнувајќи притоа дека „Мораме да ја сфатиме улогата на менаџментот според функцијата што ја изведува, односно зошто ни е потребен“<sup>24</sup>.

Таа функција треба да биде иста без разлика дали се управуваме себеси, нашето семејство, фирма, непрофитна организација или општество.

Без разлика дали зборуваме за управување, владеење или одгледување деца, концепциски тоа треба да биде еден ист процес.

---

<sup>24</sup> Адигес Исак (1998) „Овладување со промените“, Скопје, Центар за кадровски и информатички услуги „Детра“ (стр. 3-5)

Управувањето или менаџирањето значи да се донесе одлука, односно да се одлучи што да се прави, а потоа да се имплементираат одлуките. Ниедна одлука не е добра, ако не вклучува и план за имплементација.

За да се управува, води, одгледува деца или владее добро, значи да се одлучува и имплементира, да се биде демократ, а потоа диктатор. Тоа е мошне препредено, не само во работата, туку и во семејството и личниот живот. Тоа е една од причините, зошто, според Адигес, процесот на управување е толку тежок.<sup>25</sup>

### **6.1. Менаџмент во образованието**

Науката во голема мера ги испитува формите, софистицираните методи на работа и организирањето на образовните установи кои ќе овозможат ефективна поддршка на општиот, научниот развој.

Оттука, се наметнува прашањето:

**„Дали училиштата се добро поставени, организирани за извршување на оваа мисија на иднината и предизвиците на третиот милениум?“**

Или на поинаков начин формулирано:

**„Дали менаџерскиот тим и управувачките потенцијали ги иницираат промените и го планираат развојот на училиштето, во правец на подготвување на младата генерација за извршување на сложените задачи и работи во општеството базирано на знаење?“**

---

<sup>25</sup> Адигес Исак (1998) „Овладување со промените“, Скопје, Центар за кадровски и информатички услуги „Детра“ (стр.11)

Тоа е новиот профил на идниот граѓанин - работна сила во услови на глобално-светски ориентирано општество.

Од многуте дефиниции за менаџментот, во прилог на моето истражување, јас би ја одбрала она што го дефинира менаџментот од стратегиски аспект, како **начин за определување на долгорочната приспособливост на претпријатието кон опкружувањето**. Што би значело процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилен начин на поставените цели, остварување на долгорочна компатибилност меѓу внатрешните искуства и ресурсите на една организација и конкурентското, економското и општественото опкружување во кое организацијата работи.<sup>26</sup>

Системот на образование и воспитание, како дел од комплексниот општествен систем, но и како комплексен систем сам по себе, **изискува процес на менаџирање или водство** заради постигнување на одредена цел.

Воспитно-образовниот процес е исполнет со содржини и пред него стои остварување на определена цел. Таа содржинска исполнетост на воспитно-образовниот процес ја чинат многубројните процеси, комплексни, сложени сами по себе.

Менаџирањето во воспитанието станува посебно тешка работа ако се има предвид фактот дека голем број од тие процеси се случуваат истовремено и меѓусебно си влијаат.

Процесот на воспитание тече во секој момент во секоја воспитно-образовна институција. Зборот „**процес**“ подразбира движење, прогрес на нешто во квантитативна и во квалитативна смисла.

---

<sup>26</sup>Гоцевски, Трајан(2007) „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет(стр. 18)



Во, низ и со помош на процесот на воспитание се случуваат бројни квантитативни и квалитативни промени. Причина повеќе тој да биде квалитетно менаџиран, за да може да се обезбеди негово успешно реализирање.

По својата природа и суштина, процесот на воспитание се одвива преку дефинирани цели, методи, средства, како и реализатори на истиот. За да се разбере неопходноста од успешно менаџирање на процесот на воспитание мора да се знае, пред се, неговата цел и смислата на неговото постоење.

**Цел** на неговото постоење е да обезбеди квантитативни и квалитативни промени кај оној поради кој постои овој процес-воспитаникот.

Преку воспитно-образовниот процес воспитаникот расте во секоја смисла на зборот: расте физички, и во емоционална, естетска, работна, социјална, интелектуална, морална смисла на зборот. Со посредство на воспитно-образовниот процес воспитаникот созрева, се оформува како личност со определени карактеристики, способности, вештини, очекувања, мотиви, знаења, емоции, поведење...

Посебно е важно како ќе се менаџира овој процес кога се знае дека негова цел е да помогне во израснувањето на зрела, компетентна личност која ќе ја преземе одговорноста за сопствениот личен, но и општествен живот.

Менаџирањето со процесот на воспитание подразбира да се има предвид во секој момент комуникацијата помеѓу субјектите, носители на овој процес, од чиј квалитет зависи крајниот ефект на воспитно-образовниот процес.

Менаџирањето со процесот на комуникација го зазема заслуженото место меѓу се друго што значи менаџирање на воспитно-образовниот процес.

Најголем дел од воспитно-образовниот процес се одвива во воспитно-образовни институции, што ќе рече на определено место и во определено време.

И покрај сите промени во воспитно-образовниот систем, едно нешто останува непроменето уште од времето на првите училишта - воспитно-образовните активности се реализираат во една **училница**, која претставува место каде што повеќе индивидуи се подложени на одреден воспитно-образовен процес кој се одвива со одредена цел, под одредени услови, со помош на одредени средства и методи, следејќи одредени принципи.

Оттука е и потребата од истражување на проблематиката на **менаџирање во образованието**.

Постојат повеќе аргументи во прилог на овој став, но сите заедно можат да се сведат на **„подобрување на училишната работа“**.

Како најопшта определба за она што пред себе како цел го има системот на воспитание и образование и како правец во кој би се насочувал или менаџирал овој систем, може да се земе следната:

**„Што треба да направат едукаторите за да измислат систем на образование којшто досега не бил виден никаде во светот, систем на образование кој обезбедува елитно образование речиси за секое дете“.**

### **6.1.1. Менаџмент со промените во образованието**

Последниот период е исполнет со низа настани кои долго ќе им даваат белег на економските и вкупните општествени односи во нашата земја. Овој премин нужно бара осовременување на образовната технологија, модернизација и опремување на воспитно-образовните, научноистражувачките и едукативните институции според меѓународно прифатените стандарди и правила на верификација на стекантите знаења.

Конкуренцијата на пазарот на работна сила неминовно ќе ја изостри и конкуренцијата помеѓу институциите од оваа сфера, што нужно ќе води кон зголемување на квалитетот и современоста на образовната понуда. Од тоа зависи и рејтингот и материјалната положба на образовните и научноистражувачките институции.

**Конкуренцијата ќе ги исфрла од игра оние институции кои нема да се приспособат кон новите барања и новото време.**

Затоа новиот амбиент на пазарно однесување бара промени во сите домени од работењето на овие институции, како што се:

- ✓ Промените на позицијата на воспитно-образовната и научноистражувачката дејност во државата;
- ✓ Промените во материјалната положба;
- ✓ Промени во техничко-технолошката опременост;
- ✓ Кадровските промени;
- ✓ Промени во планирањето;
- ✓ Промени во организацијата;
- ✓ Промени во управувањето;
- ✓ Промени во координирањето;
- ✓ Промени во контролата и сл.

Со еден збор, приспособување кон пазарните услови на работење, а тоа, покрај останатото, бара воведување и на квалитетен менаџмент како услов за успешно остварување на поставените цели кај овие институции.

Основно прашање што се поставува пред менаџментот со промените е: **како тие промени да се спроведат?**

Во основа, управувањето со промените е функција од два основни фактори: **спремност**- за прифаќање на промените и **способност**-за нивно имплементирање.

Успешното менаџирање со промените бара одговор на прашањата:

- ✓ Зошто мораме да се менуваме?
- ✓ Зошто токму тие промени се вистински потребни?
- ✓ Дали конкретната институција е во состојба да ги спроведе промените за кои станува збор?
- ✓ Што ќе направи институцијата, нејзините управувачки структури за да му помогне на поединецот да помине низ процесот на тие промени?

Менаџирањето со промените не е само вештина, тоа е и наука. Тоа е процес кој постојано се менува и не постои еден и единствен рецепт за премин на една образовна институција од едно ниво на друго.

Менаџментот во функција на промените треба:

- ✓ Да ја анализира институцијата со која управува, како и нејзината потреба од менување;
- ✓ Да создаде заедничка цел и визија во која сите ќе учествуваат;
- ✓ Да создаде чувство за потреба од промената;
- ✓ Да работи на своите лидерски способности, со што ќе ја стекне довербата на останатите соработници;
- ✓ Да изработи план за имплементирање на промената, како и извештај за постигнатото во сите фази од имплементацијата;

- ✓ Да се залага за постојано едуцирање, оспособување и усовршување на сите соработници, ставајќи се себе на прво место, како пример за останатите;
- ✓ Да практикува позитивна комуникација, да иницира конструктивни конфликти, да ги вклучи останатите вработени и да ги почитува;
- ✓ Да ги контролира, подобрува и институционализира промените.

Менаџерите кои ги иницираат и управуваат со процесот на промените знаат дека легитимноста на нивните активности не е гарантирана само со воведување на конкретната промена, како една завршена акција, признание за нив е создавање на институција која ќе продолжи да се трансформира. Нивната задача е да ја развијат способноста за учење врз основа на искуствата од претходните промени кај своите соработници, со што кај нив ќе го зголеми нивото на спремност и способност да ги дочекаат идните промени.

Сите барања за промени мора да бидат во согласност со визијата, мисијата и целите на организацијата. Ефективниот менаџмент во образованието само така ќе создаде поволна психолошка клима за промени во конкретната образовна институција.

### **6.1.2. Успешен менаџер во образованието**

Успешен менаџер воопшто, па и во образованието, значи сестрано образована личност способна за планирање, координирање, контролирање, мотивирање, градење добри меѓучовечки односи, личност со посебна одговорност кон работата, компетентна, толерантна и сл.

Успешниот деловен човек-менаџер подразбира, пред сè, поседување на вроден талент, стабилност, истрајност, снаодливост, амбициозност,

независност, способност за брзо одлучување, интелектуална ефикасност, богатство на идеи, храброст во истражувањето и објективност во проценувањето.

Покрај овие особини е неопходно и поседување **стручни знаења и искуство**. Стручните знаењата на новите менаџери оспособени за работа во новите услови треба да се стекнуваат на високообразовните институции во земјата, како од економската, така и од останатите структури кои се неопходни за профилирање на овој вид кадри, по примерот на развиените земји кои на оспособувањето на овој профил на кадри му посветуваат големо внимание.

Менаџерството бара целосна посветеност на работата, одговорност и ефикасност во вршењето на задачите што, во крајна линија, води кон успешност или неуспешност на менаџерот.

Кога менаџерската функција се врши во воспитно-образовната, во научноистражувачката или во едукативната дејност, тогаш успешноста е поврзана и со низа други фактори што ги продуцира карактерот на институциите, како што се специфичноста на нивната дејност, поширокото значење на овие институции за севкупниот развој на земјата, квалификационата структура и сл.

Успешноста на менаџерот се поврзува со две основни работи, и тоа:

- ▶ Остварувањето на поставените **цели и задачи лично пред него или личниот успех;**
- ▶ Остварувањето на поставените **цели на институцијата која ја раководи или успехот на институцијата.**

Во литературата е направена систематизација на квалитетите што треба да ги поседува успешниот менаџер. Според таа систематизација, **најважни квалитети се следните:**

- ▶ Успешниот менаџер треба да биде оспособен **да мисли и да размислува** за да може брзо и ефикасно да замисли, да донесе одлука, да постапи, да изврши и сл.;
- ▶ Менаџерот треба **да се изразува јасно** за успешно да може да ја извршува својата функција при комуникациите;
- ▶ За да има успех во управувањето, менаџерот треба **да поседува определени технички знаења и способност**;
- ▶ Успешниот менаџер треба **да размислува широко**, секогаш пошироко од останатите, за да може да ги согледува ефектите од сите работи и процеси што ги презема;
- ▶ Менаџерот треба **да биде способен да продаде** сè што треба да се продаде, како: идеи, знаења, информации, инженеринг, програми, планови;
- ▶ Успешниот менаџер треба **да располага со морален интегритет** со кој се стекнува со доверба кај потчинетите и кај оние со кои комуницира;
- ▶ **Организационите способности** се следната карактеристика на менаџерот од што зависи и успехот на институцијата во целина;
- ▶ Менаџерот треба да биде **динамична личност**, подготвена за воведување новини, промени, иновации и сл.;
- ▶ Успешниот менаџер треба да биде **емотивно стабилна личност** која може сопствените лични чувства да ги остави надвор од службените работи;
- ▶ Успешниот менаџер е подготвен за **воспоставување добри меѓучовечки односи**, да внесува ентузијазам, мотивираност и сл.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр.183)

• **Способности** што треба да ги поседува еден успешен менаџер се:

- ▶ Способност за вршење **анализи**;
- ▶ Способност да пренесува **идеи**;
- ▶ Способност да **организира**;
- ▶ Способност да **планира**;
- ▶ Способност да ги **инспирира** другите;
- ▶ **Амбициозност** за остварување на поставените цели;
- ▶ Да поседува **емотивна рамнотежа**;
- ▶ Да ја познава **економијата**;
- ▶ Да има чувство на **одговорност**;
- ▶ Да им биде **допадлив** на луѓето;
- ▶ Да ги **охрабрува** другите;
- ▶ Да поседува способност да ги **подучува** другите;
- ▶ Да поседува чувство на **лојалност** кон вработените и кон институцијата;
- ▶ Способност **да прибира и да интерпретира информации**;
- ▶ **Техничка** способност;
- ▶ Способност **да ги препознае индивидуалните предности и слабости**;
- ▶ Способност **да решава проблеми и да донесува одлуки**;
- ▶ Способност **да влијае на другите**, поединечно и на групите.

Успешен менаџер треба да набљудува, мисли, одлучува, спроведува и да го следи извршувањето.



## **7. Потреба и причини за промени во образованието**

Времето во кое живееме налага индивидуите и организациите да мораат да се подготват за неизвесната иднина. Тоа значи подготовка на организациите и индивидуите за преземање одговорност за својата иднина.

Социјалните, политичките и економските промени се случуваат толку бргу, па повеќемина луѓе чувствуваат дека немаат влијание врз тоа. Многу организации, исто како и индивидуите, понекогаш следат воспоставена логика или систем, а понекогаш реагираат ирационално. Се трудат да ги задоволат барањата на пазарот, но понекогаш колабираат без да може да се утврди точната причина. Исполнуваат владини стратегии поставени пред многу години, кога условите биле сосема поинакви. Поддржуваат проекти кои не индуцираат одржливост.

Општествено-економскиот развој како детерминанта на вкупниот образовен систем, со целиот свој интензитет, особено во последните десетина години стои во позадина на сите потреби и причини за посеопфатни промени во образованието.

Новата технологија ќе доведе до промени и во индивидуалната психа и во општествениот карактер. Не можеме да трансформираме се околу нас, а да очекуваме ние како луѓе да останеме непроменети.

Воведувањето на промените не е ни малку едноставна работа, во прв ред имајќи го предвид високиот степен на расчекор помеѓу она што од образованието се очекува и она што се добива, но и она што на образованието му е потребно и она што од општеството го добива за да одговори на своите задачи.<sup>28</sup>

Во секој случај, неопходни се промени во структурирањето и организирањето на образованието во правец на: задоволување на

---

<sup>28</sup> Национална програма за развој на образованието во Р. Македонија 2005-2015, Програма за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието

потребите на пазарот на трудот, подготовка на идните граѓани за одговорно и компетентно општествено живеење и дејствување, компетентност и конкурентност не само во домашните фирми, туку и мобилност за вработување и продолжување на студиите и надвор од границите на земјата, поставување на ученикот во центарот на креирањето на сите решенија во образованието, како и воведување на информатичко-комуникациските технологии во секојдневното работење.

Промените имплицираат развој, а развојот отвора можности за влегување, излегување и повторно враќање во системот, согласно со потребите на поединецот или на пазарот на трудот, вертикална и хоризонтална проодност, интегрираност и поврзување на различни видови програми на образование и оспособување, задоволување на барањата на економијата, можност за креирање на сопствено темпо и пат во развојот на компетенциите и стекнувањето на знаења и умеења.

XXI век е време во кое образованието и наставниците се соочуваат со низа предизвици што ги носи современото општество, тековните реформи во образовниот систем, напредокот на технологијата, изменетите услови на стекнување на знаењето и изменетите интереси на ученикот.

Ако до пред 20 години главниот акцент на образовниот процес беше усвојувањето на знаењето преку настава, денес современите текови имаат нужна потреба од интерактивните методи, методите на групна и тимска работа, креативни работилници, исполнувањето на задачите низ игра и, секако, приспособување на информациските технологии кои навлегуваат во сферата на образованието.

Сите овие предизвици бараат современо едуциран наставник, приспособување на современите услови на настава и многу креативност во работата. Паралелно на тоа, се појавува нужна потреба од подобрување на

условите за настава, инвестиции и јасна политика на продуцирање на кадри и вештини барани во современиот свет.

**Потребите за она што треба да се стекне во текот на образованието постојано се менуваат како резултат на забрзаниот развој на науките и технологиите, како и социјално-економските промени.<sup>29</sup>**

Токму поради тоа, се повеќе се наметнува потребата за модернизирање и додавање на креативноста, како основна појдовна точка кај наставничкиот кадар, која ќе им помогне во практичното соочување со новите тенденции во образованието.

Образованието мора да го карактеризира динамична и флексибилно поставена структура која ќе овозможи непречена хоризонтална и вертикална мобилност на учениците и наставничките кадри, да функционира појасно утврдени механизми кои ќе овозможат негова адаптивност и подготвеност да се излезе во пресрет на променливите потреби на поединците и општеството во целост.

Образованието мора да ги надмине проблемите и да ги елиминира факторите кои предизвикуваат образовна апстиненција и осипување на корисниците на образовни услуги.

Анализата на наставата и учењето говори за низа недоследности кои ги попречуваат напорите за модернизација или ги забавуваат иницијативите за иновација и се карактеристични за сите образовни системи.

Поставеност на наставните планови и програми што во најголема мера ги фаворизираат енциклопедизмот и фактографијата, знаењето наспроти умењето.

---

<sup>29</sup> Проф. д-р Владимир Јурич (2006), „Педагошки менаџмент“

Наставниците кои се фокусирани врз целите и задачите на програмите, т.е. нивното внимание е концентрирано врз реализацијата на однапред дадените содржини кои се трансформираат во цели и задачи.<sup>30</sup>

Наставник кој е свртен кон програмата и нејзината содржина, а не кон ученикот. Наставник чие внимание е концентрирано на тоа како да ја реализира наставната единица, а не кон тоа како наставната единица влијае врз учениците, какви ефекти предизвикува кај нив на планот на усвојувањето на знаењата, развивањето на вештините и изградувањето на ставовите, како учениците ги стекнуваат тие нови знаења и вештини, кои активности ги преземаат при нивното усвојување и сл.

Досегашните интервенции попатно или недоволно ги осмислуваа преобразбите во наставата и учењето. Како процеси што треба да се реализираат, не треба да останат неизменети:

- Доминација на предавачки стил во работата со учениците;
- Негување и поттикнување на меморирањето наместо учењето со разбирање и/или учењето по пат на решавање на проблеми;
- Послушност наместо критичност;
- Пасивност наместо креативност и активност;
- Фронтална работа наместо интеракција;
- Недоволна употреба на современи наставни средства;
- Недоволна употреба на информациските системи и сл.

Системот на вреднување на работата на наставниците и учениците, можеби, има најголема вина за ваквата ситуација.

Наставникот и неговата работа се вреднуваат само врз основа на реализираната програма, и тоа нормативно, без притоа да се води сметка дали тој успеал да ги реализира целите и предизвикал одредени промени

---

<sup>30</sup> Проф. д-р Владимир Јурич; (2006), „Педагошки менаџмент“

кај учениците, или со други зборови без да се води сметка колку секој ученик стекнал знаења и вештини и какви ефекти тие знаења и вештини предизвикале кај него.

Успешноста на наставникот би требало да се мери со постигнувањата на учениците. Всушност, системот на оценување води сметка единствено за умешноста и способноста на учениците да ги „пресликаат“ содржините од програмата и е доминантно зависен од слободната процена на наставникот.

Ваквиот пристап предизвикува состојба во која недоволно се следи, проверува и оценува оспособеноста на учениците/студентите за примена на усвоените знаења во нови ситуации, особено во вистинските животни ситуации.

Генерално, потребите од промени во образовниот систем треба да се движат во следниве насоки:

- Задоволување на потребите на пазарот на трудот;
- Подготовка на идните граѓани за одговорно и компетентно општествено живеење и дејствување;
- Компетентност и конкурентност не само во домашните фирми, туку и мобилност за вработување и продолжување на студиите и надвор од границите на земјата;
- Постапување на ученикот во центарот на креирањето на сите решенија во образованието;
- Воведување на информатичко-комуникациските технологии во секојдневното работење.

Иницијативите за воведување еден нов концепт за размислување на поединецот како дел од општествената заедница претставува етаблирање на нова филозофија во целокупниот воспитно-образовен систем кој во тој

момент како да се најде на крстопат во својот развој и премин од традиција во модернизација<sup>31</sup>.

Бројни се факторите кои суштествено влијаеја врз градењето на новиот граѓански концепт: пазарната економија, политичкиот плурализам, напуштањето на единствената филозофска основа на воспитанието и позачестената свртеност кон европските развиени системи кои овој концепт го практикуваа и го третираа како сопствена цивилизациска придобивка.

На тој план се уште се присутни дилемите околу определувањето на идентитетот на воспитно-образовниот систем во Република Македонија - дали да се тргне со градењето на сопствен автентичен систем којшто ќе ги почитува докрај сопствените традиции или ќе ги користи искуствата од развиените воспитно-образовни системи во Европа и во светот.<sup>32</sup>

Досегашниот еднодецениски развој и искуствата покажаа дека и првиот и вториот пристап не можат да го решат проблемот брзо и едноставно. Бројните проектни процеси во основното и во средното образование кај нас, иницирани од домашните потреби, а поддржани од меѓународни фактори, покажаа дека т.н. внатрешни реформи на системот, суштествено не ја менуваат неговата физиономија, бидејќи главно беа насочени кон дидактичко-методичка трансформација и преобразба на најосетливиот сегмент од училишната дејност - наставата.

Во секој случај потребата од промени е очигледна, без разлика на кои причини ќе им дадеме приоритет во нивното иницирање.

Дали на прво место ќе го ставиме надворешното опкружување, манифестирано преку глобализацијата, менувањето на улогата на пазарот на трудот, демографските промени или брзиот развој на технологијата, или

---

<sup>31</sup>Проф. д-р Владимир Јурич (2006), „Педагошки менаџмент“

<sup>32</sup>Manual for the school management (2005) Project: “Activities in secondary education, USAID, pdf file

пак на промените во образовните институции ќе гледаме како на фактор за унапредување на нивната конкурентност, од каде и да започнеме, факт е дека се неопходни промени во образованието.



Слика4. Причини за промени

### 7.1. Промени во правец на задоволување на потребите на пазарот на трудот

Образованието како една од најважните алки на едно општество е пресудно за иднината на секоја нација. Образованието ги оспособува младите да ги постават своите цели, да се самоопределат и да ги реализираат своите соништа. Образованието како процес на стекнување знаења, вештини и ставови, овозможува младата личност да ги препознае своите афинитети и потреби, за да стане самостојна и посветена личност во општеството, која активно ќе учествува и придонесе за неговиот развој.

Образовниот систем треба да создава компетентна работна сила според индивидуалните потреби на луѓето, потребите на државата, но и потребите на пазарот на трудот.

Причини за свртување на образовните институции кон пазарот на трудот има повеќе, јас би ги споменала намалувањето на бројот на запишани ученици, намалувањето на донациите и другите извори на приходи, а во исто време зголемувањето на трошоците, соочувањето на многу училишта со изменетите потреби на учениците, но и промените во потребите на општеството, зголемената конкуренција, а со тоа и поголема конкуренција за добивање на средства од фондовите кои им се на располагање на образовните институции, а од друга страна притисоците и барањата за унапредување на ефикасноста и квалитетот на образовните услуги.

Промените во правец на задоволување на потребите на пазарот на трудот, всушност, значат промени во правец на поврзување на образованието со пазарот на трудот. Неопходно е да се постават механизми за зголемена соработка помеѓу образованието и бизнисот и индустријата.

Ова поврзување би требало да ги унапреди многуте аспекти на дејствување на образовните институции, како што се ефикасна интерна и екстерна комуникација, унапредување на процесот на испорака на образовни услуги, прашањата поврзани со финансирањето на образованието, квалитетот на наставата, сатисфакцијата, задоволството на корисниците на образовните услуги и сл.

Образовниот систем би требало да биде така поставен што ќе овозможи функционална поврзаност со пазарот на трудот. Нормално, за да се постигне оваа поврзаност е потребна соработка од двете страни, затоа е неопходно да се предочи предноста од таа соработка.

Образовниот систем мора да ја надмине досегашната практика на грижа само за подготвување на нова работна сила и неговата грижа за сопствените партиципиенти, клиенти не смее да престане во моментот на нивното напуштање на образовните институции. Образовниот систем мора да ги почитува принципите на функционалност, флексибилност,



отвореност, негова грижа треба да бидат не само редовните партиципиенти, туку и вработените, невработените и сите оние кои имаат потреба од образовна надградба.

Динамиката на промените на образовниот систем мора да ја следи динамиката на промените кај потребните компетенции кои ќе ги диктира пазарот на трудот. Само на тој начин ќе се задоволат потребите и на двете страни, затоа што актуелните потреби на стопанството никогаш не можат да се задоволат со изолиран образовен систем. Образовните услуги мора да излезат надвор од училишните клупи и да се поврзат со светот на кој му требаат тие образовни услуги, затоа мора да се создадат услови за социјален дијалог, кој ќе овозможи поврзување на потребите на пазарот на трудот и образованието.

На образованието и на пазарот на трудот треба да гледаме како на понуда и побарувачка, каде понудата е на страната на образованието, кое нуди квалификувани кадри, а пазарот на трудот побарува.

Со усогласување на потребите на пазарот на трудот со она што образованието го нуди како способности и вештини кај младите луѓе би се намалиле невработеноста, сиромаштијата и нискиот животен стандард, карактеристики својствени за сите општества во период на премин од едно општествено уредување во друго. Неопходни се промени и во начинот на размислување и свеста на секој млад човек.

Неспорниот факт дека промените се неизбежни, додека изборот е индивидуален, упатува на сериозната заложба за создавање на образовен систем во претприемничко општество, во кое ќе се формираат способни млади луѓе што активно ќе се вклучат во сите процеси на општеството. Тоа би значело развивање на претприемачкиот дух и култура за создавање на нови производни и услужни дејности.

Фактот дека во голем дел особините и начинот на однесување се моделираат преку воспитно-образовниот процес е причина повеќе за

нагласени промени во начинот на работа и содржините на работата во постојните училишта и другите образовни институции.

Земјите во транзиција, вклучувајќи ја тука и нашата држава, сеуште немаат доволно приспособен систем на образование и обука, како еден од аспектите на создавање човечки потенцијали, иако мислам дека се повеќе се актуализира овој проблем.

Образовните институции треба да се справат со потребите на пазарот на трудот и општеството во целост, кои се во пораст, подигајќи го притоа степенот на флексибилност и адаптибилност кон останатите структури во општеството и нивниот пристап кон промените.

Анализите покажуваат дека во вакви услови голем број на високообразовани кадри не работат или работат на позиции или работни места за кои не е потребно тоа ниво на образование што го имаат, што резултира со фрустрации и демотивација кај младите за напредување во образовниот процес, а потоа и во животот и во сферата на својата професионална определба. Тоа е причина повеќе за постојани промени во образовниот систем во согласност со актуелните потреби на конкретното стопанство.

Успешното образование создава вредности кај младиот човек кои понатаму носат општ благодет и придобивки за општеството во целина.

## **7.2. Подготовка на идните граѓани за одговорно и компетентно општествено живеење и дејствување**

Промените во нашата држава во последните децении претпоставуваат активна вклученост на граѓаните во сите сегменти на општественото живеење и процесите во државата. Создавањето на можности за влијание на граѓаните во општеството е всушност и единствен услов за одржување и зајакнување на демократијата кон која се стремиме.

Образованието би требало да обезбеди пристап кон тој свет на промени и да ги подготви младите генетации за демократски однос и општествена одговорност.

Постојаното јакнење на моќта на граѓаните за активна партиципација и влијание врз административните одлуки не е само составен дел од демократијата во едно општество, истовремено тоа е и услов за јакнење и развој на секое општество.

Главен фактор во промоцијата на активното граѓанство или со други зборови подготовката на идните граѓани за одговорно и компетентно општествено живеење и дејствување е токму образованието. Во таа насока треба да се преземат иницијативи и да се вршат интервенции во образованието, за тоа да ги обликува младите генерации со знаења и способности за активно граѓанство, елиминирајќи ги притоа можностите, вредностите да се усвојуваат од неадекватни содржини и активности и на погрешен начин.

Усвојувањето на граѓанските вредности треба да биде училишна активност која ќе биде составен дел од курикулумот на предучилишното, основното, средното и високото образование.

Овој процес мора да започне уште во предучилишното образование, што за децата претставува прв контакт со групата и групните вредности и да продолжи понатаму во текот на целото образование.

Во текот на вкупното образование треба да му се даде посебно значење на граѓанското образование, особено на оној дел кој се однесува на човековите права, посебно на правата на детето. Причина повеќе за ваквите определби е и фактот што нашето општество е развиено и се развива врз база на плуралитет и различност на вредностите.

Составен дел од подготовката на младите луѓе за активно, компетентно и одговорно општествено живеење и дејствување е и нивната социјализација.

Неопходно е социјализацијата да биде дел од стратегијата за образование во прв ред заради потребата од планско, канализирано и контролирано пренесување на одредени вредности, што би се постигнало на вклучување на одредени содржини од оваа област во наставата. Ваквиот период не би бил само во прилог на планска и контролирана социјализација, туку би придонел и за враќање на загубениот статус на училиштето како доминантен институционализиран агенс на креација и пренесување на позитивните вредности на едно општество.

Само на тој начин пред младиот човек ќе се отворат можности за инклузија, партиципација и активно влијание во општеството, стекнувајќи притоа граѓански вештини, демократски начела, можност за градење на сопствен идентитет, управување со сопствениот живот и спречување на ексклузијата.

### **7.3. Компетентност и конкурентност не само во домашните фирми, туку и мобилност за вработување и продолжување на студиите и надвор од границите на земјата**

И претходно напишав дека образованието е индикатор на општествениот развој, важен показател и фактор за развојот на една нација. Образованието придонесува кон економскиот раст и конкурентноста преку обезбедување на дипломирани кадри со поголеми вештини спремни да ја заземат својата улога во отворената економија и демократското општество, како и преку креирање, пренесување и адаптација на знаењето.

Познато е дека поуспешните компании бараат поголеми вештини кај вработените, особено поголеми образовни вештини, како дел од своите конкурентски стратегии, што претставува една од причините и потреба за промени во образованието. Тоа се промени во правец на приспособување на образованието кон глобалните потреби, а истовремено и подигање на

квалитетот на образованието, кое од своја страна би продуцирало компетентни и конкурентни кадри, не само во земјата, туку и надвор од неа.

Без разлика дали станува збор за голема, мала компанија, институција од приватен, државен карактер или училиште, за успешно да работи и функционира е потребно постојано да го подобрува своето работење и да бара начини да ги задоволи променливите потреби на оние за кои постои. Само така ќе опстанат, ќе одат напред и ќе се носат со конкуренцијата од својата област.

Успешното управување со промените во образованието претставува фактор за унапредување на конкурентноста на конкретната образовна институција, а преку тоа и конкурентност на образованите кадри кои ќе излезат од неа. Тоа им дава можност за избор на професионална определба во и надвор од земјата, како и можност за дообразување и усовршување надвор од земјата, што би значело искуства надвор од нашите граници, како и нови идеи и поттик за нови промени.

Мобилноста значи можност за образовна, културна подвижност, размена на искуства, како и меѓународна соработка. Мобилноста обезбедува отвореност во комуникацијата со други општества и култури, што вклучува запознавање, толерирање и почитување на меѓусебните разлики. Покрај социјалното учење мобилноста овозможува размена на идеи и збогатување на искуствата.

Причина повеќе за промени во образованието во овој правец е фактот што ниската компетентност и неконкурентноста, а со тоа и неможноста за мобилност на нашите образовни кадри, во време на светска глобализација, резултира со инертност кај младите луѓе, ширење на национализам и ксенофобија, незаинтересираност и неможност за комуницирање и за размена на искуства, а преку тоа и живот во изолација во кој не може да стане збор за какви било промени или напредок.

Во тој правец, Министерството за образование и наука и досега прави напори за подигање на нивото на меѓународната соработка во областа на образованието. Имаме примери на млади луѓе кои успеале да се докажат надвор од нашите граници како компетентни и конкурентни кадри од различни области.

Дека активностите за подигање на нивото на меѓународната соработка во областа на образованието, на државно ниво не застануваат покажува и потпишаниот Меморандум за меѓународна соработка помеѓу Стејт департментот на САД и Министерството за образование и наука, кој ќе овозможи студирање на македонските студенти на универзитетите во САД, а истовремено и истражувачи и академици на САД да имаат можност да држат предавања на универзитетите во Р. Македонија.

Неодамна е призната и првата диплома од Универзитетот „Гоце Делчев“ – Штип во Соединетите Американски Држави. Студентка на Факултетот за информатика при УГД добила меѓународна верификација на своето знаење стекнато на штипскиот универзитет. Во нострификацијата и биле признати комплетно сите испити што ги полагала во текот на студиите, што претставува уште една потврда за квалитетот на образованието што го нуди овој релативно млад универзитет.<sup>33</sup>

Во секој случај, без квалитетно образование и квалификувани образувани кадри, конкурентни во и надвор од границите на државата, на сите нивоа од образовниот процес, напорите на државата за какви било договори за соработка би биле неосновани.

---

<sup>33</sup><http://www.fakulteti.mk> преземено на 7.10.2011 год.

#### **7.4. Поставување на ученикот во центарот на креирањето на сите решенија во образованието**

Живееме во време на револуција и еволуција на знаењето со што се трасира патот на образованието како услов без кој не се може.

Тој вкупен развој на образовниот систем би требало да биде насочен кон „производство“ на кадри чие образование, знаења, вештини, способности, критичко мислење, творечки способности, истражувачка работа и доживотно учење се целосно насочени кон заедничките, европски тенденции во образованието.

Иднината на Европа се стреми кон општество и економија базирани на знаење (*knowledgebased economy*).

Токму во тој правец, образовниот систем треба да се приспособи на потребите на оние за кои постои, а тоа се неговите „клиенти“, учениците, студентите и сите оние кои имаат потреба од каков било вид на дообразба или усовршување.

Новиот, променет образовен систем би требало да им даде активна улога и на наставникот и на ученикот.

Ако е јасно дека училиштата постојат за да се образуваат луѓето, тогаш нормално е и ученикот да има свое влијание врз образовниот процес со можност за индивидуален избор на активности, избор на извори за учење, односно активен и творечки однос кон наставната програма и кон нејзиното совладување.

Наставата треба да го мотивира ученикот и да ги поттикнува неговите индивидуални способности, преку кои би се постигнувала поставената цел – усвојување на знаењата во согласност со наставните содржини од наставните планови и програми.

Наставник свртен кон програмата и нејзината содржина, а не кон ученикот, е минато. Ако некогаш вниманието на наставникот беше свртено кон тоа како да ја реализира наставната единица, денес наставникот треба да се насочи кон тоа како наставната единица влијае врз учениците, какви

ефекти предизвикува кај нив на планот на усвојувањето на знаењата, развивањето на вештините и изградувањето на ставовите, на кој начин учениците ги стекнуваат тие нови знаења и вештини, кои активности тие сами би ги одбрале при нивното усвојување и сл.

Минато треба да биде и доминацијата на предавачкиот стил во работата со учениците, поттикнувањето на меморирањето да се замени соучење со разбирање, да се мотивира учењето по пат на решавање на проблеми, критичноста и развивањето на критичко мислење да ја замени послушноста, креативност онаму каде што имаше пасивност и активност, да се замени фронталната работа со интеракција, која се однесува на сложените процеси помеѓу мноштвото субјекти кои имаат многубројни меѓусебни односи во прв ред помеѓу учениците, помеѓу наставникот и ученикот и обратно, помеѓу училиштето и социјалната средина, интеракцијата на релација наставник – ученик – родител, како и останатите релации во општеството што на кој било начин ги диктираат потребите на ученикот.

Учеството на учениците, на младата генерација, е потенцирано како еден од клучните фактори во создавањето на покралитетен и поефикасен образовен систем приспособен на потребите на нивниот иден кариерен развој. Тоа учество може да се оствари преку нивно инволвирање во училишните органи и тела, но и преку земање предвид на младинските ставови и потреби искажани преку формални и неформални начини на здружување на младите како во училиштата, така и надвор од нив.

Во правец на ваквите промени неопходно е широко информирање помеѓу младите за нивните права и обврски во поглед на учество во креирањето на образовниот систем и процес. Од друга страна пак, предуслов за нивно конструктивно учество во овие процеси е градењето на капацитетот и стекнување компетентност за критичко размислување и



креирање сопствени ставови, вредности зад кои повторно стои образованието.

Во тој постојан процес образованието треба да „произведува“ млади луѓе со капацитет активно да се вклучат во сите сфери од општественото живеење, на кој начин ако не со тоа што низ целиот тек на образованието ќе ги постави во центарот на своето внимание.

### **7.5. Воведување на информатичко-комуникациските технологии во секојдневното работење**

Развојот на информатичкото општество претставува една од приоритетните задачи на сите земји, бидејќи тоа паралелно го повлекува и развојот на образовниот систем во целост. Никој не го поставува прашањето дали треба или не треба општествениот развој да се базира на примена на информатичко-комуникациските технологии, туку се поставува прашањето како тоа да се направи.

Целта за сите земји е иста, но патиштата се различни. Визиите се слични, но мисиите се различни. Главната причина е во фактот што различни земји се наоѓаат на различно ниво на развој на информатичкото општество, било од аспект на техничката опременост, било од аспект на образовната структура или, пак, од аспект на степенот на трансформација на клучните сегментиво земјата.

Нема сомнение дека образованието е еден од клучните сегменти во поттикнување и поддржување на развојот на информатичко-комуникациското општество, и тоа од два аспекти:<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Национална програма за развој на образованието во Р. Македонија 2005-2015, Програма за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието

- Прво, образованието треба да биде лидер во промоцијата на информатичкото општество и создавањето на стручни и компетентни кадри кои ќе можат да одговорат на предизвиците на информатичкото општество и потребите на економијата базирана на знаење, од причини што не можеме да зборуваме за развој на која било област без соодветни квалификации и компетенции на луѓе кои активно би се вклучиле во ширењето на едукацијата од таа област, а истовремено и да партиципираат во користењето на бенефициите кои ги нуди, во случајов информациско-комуникациската технологија.

- Второ, квалитетот на наставно-образовниот процес директно зависи од примената на информатичко-комуникациските технологии во него.<sup>35</sup>

Брзиот развој и се почестата примена на информатичката технологија во сите сфери на човековата манифестација се едни од основните карактеристики на последните децении од нашиот век.

Во сите облици на човековата дејност, развојот на информатичката индустрија, а особено на компјутерската технологија, во голема мерка го актуализира прашањето за промоција на информатичката писменост како една од клучните компетенции со кои треба да располагаат младите и возрасните.

---

<sup>35</sup> Manual for the school management (2005) Project: “Activities in secondary education, USAID, pdf file

## **7.6. Доживотно учење, филозофија на современите тенденции**

Поттикнувањето на концептот на доживотно учење, образование, како филозофија на современите тенденции е битен предуслов за поголема вработеност, истовремено одржувајќи ги луѓето во полна кондиција, движејќи се според општиот тренд на промени.

Ставот дека училишниот период е единствен период предвиден за образување е надминат со фактот дека човекот, денес, на овој или на оној начин, е вклучен во образовниот процес во сите фази од неговиот живот.

Цел на образовната политика на секоја земја, па и на нашата, би требало да биде обезбедување можности за стекнување на соодветно образовно ниво за секого и за сите возрасни групи, и тоа не какви било знаења, вештини и ставови, туку токму оние кои се во согласност со барањата на општеството и пазарот на трудот.

Образованието мора да биде достапно за секој кој живее на тлото на Република Македонија, без оглед на неговата возраст, пол, религиозна определба, етничка припадност, здравствена состојба, како и социјална и финансиска положба. Образованието мора да биде до толку ефикасно и ефективно и во секој период достапно за да им овозможи доволно општо и стручно образование на сите луѓе, без разлика во кој период од животот ќе имаат потреба.

Целта на доживотното учење е да го одржи и зачува позитивниот и активниот приод кон учењето на сите возрасти во текот на целиот живот. Во идниот период, Министерството за образование и наука ќе настојува да создаде позитивна атмосфера за континуирано учење и саморазвој за сите популациски групи. Тоа подразбира зголемување на можностите за образовна мобилност на младите и возрасните и остварување на динамична соработка меѓу образовните институции и потребите кои произлегуваат од сферата на трудоти општествениот живот.

Во овој контекст, важно ќе биде мобилизирањето на оние популациски групи на кои поради различни причини им застарело знаењето, не располагаат со соодветни компетенции или останале образовно хендикепирани, како на пример: невработените, неписмените и маргиналните групи.

Соработката меѓу различните субјекти во образованието, јавниот и приватниот сектор, невладините организации и волонтерските здруженија ќе биде исклучително значајна за остварување на засилена образовна мобилност на младите и возрасните. Во таа смисла, ќе се даде силна поддршка на активностите на невладините и волонтерските активности на полето на доживотното учење.

За успешно реализирање на концептот на доживотното учење, потребно е децата и младите уште во текот на нивното базично образование да се стекнат со способности и навики за континуирано учење.

Доживотното вработување каде знаењето коешто се употребуваше во текот на кариерата е она стекнато со формалното образование е минато. Во ерата на доживотното учење се карактеристични постојаните надградувања и обновувања на вештините.<sup>36</sup>

Брзите промени наметнуваат поголем пораст на знаењата и вештините што треба да ги поседуваат вработените, а кои од друга страна не се стекнуваат со формалното образование.

Програмата за доживотно учење цели кон придонес во процесот на учење и создавање напредно образовано општество кое ќе биде основа за одржлив економски развој, повеќе и подобри работни места и поголема социјална кохезија. Конкретно, да создаде внатрешна размена, соработка и мобилност помеѓу институциите за образование и обука.

---

<sup>36</sup> Martin, Vivien, (1947) - ``Managing projects in human resources, training and development``

Промените во правец на прифаќање и поддршка на доживотното учење, посебно се однесуваат на образованието на просветните работници.

Какво образование ќе понуди наставник кој постојано не го надградува своето знаење? Затоа доживотното учење е неопходен и потребен услов за сите сфери на нашето живеење.

## 8. Управување и раководење - менаџмент со образовните институции

Управувањето и раководењето во претпријатијата и во другите институции, во кои спаѓаат и воспитно-образовните, станува се позначајна дејност на која внимание и посветуват се повеќе научни дисциплини.

Интересот кон менаџментот произлегува од желбата за постојаниот напредок, за подобрување на работните и животните услови кон кои се стреми човекот.

Основни елементи на менаџментот се: процес, ресурси, ефективно и ефикасно извршување на работата од страна на други луѓе и целите.

Првиот елемент се однесува на универзалноста и општата применливост на менаџментот. Фактот дека менаџментот е процес, упатува на функции или активности извршувани од менаџери (планирање, организирање, координирање, мотивирање, контролирање).

Вториот елемент се однесува на ресурсите во кои обично влегуваат сировините, машините, пазарите и парите. Економските ресурси се ограничени, затоа од менаџерот се очекува вештина во нивната алокација.

Кога менаџерот ќе ги оствари целите на организацијата за него се вели дека е **ефективен**. Ефикасноста се однесува на односот помеѓу влезот и излезот. Доколку менаџерот оствари поголем излез од влезот, тој е **ефикасен**. Ако се оствари ист излез со помал влез, станува збор за зголемена ефикасност.

Цел на менаџерот е минимизирање на трошоците на ресурсите.

Третиот елемент го сочинуваат човечките ресурси. Менаџерот ја врши својата дејност со помош на луѓето.

Четвртиот елемент се однесува на формулирањето и остварувањето на целите на институцијата. Целите се неопходни од причина што

активностите треба да бидат насочени кон некој сакан краен резултат, состојба, што е во целите на институцијата.

Со оглед на сеопфатноста на активностите на менаџментот, тој денес станува универзална активност која не го одминува ниту универзитетот, ниту факултетите, ниту училиштата, напротив тој мора да стане нивна определба.

Улогата на менаџментот во воспитно-образовните институции станува се поголема од следниве причини:

- Менаџментот води сметка за **меѓучовечките односи** во и вон институцијата;
- Менаџерот се јавува во улога на **лидер** кој ги канализира односите во институцијата;
- Менаџерот **ги поврзува луѓето** како во институцијата, така и со оние кои се надвор од неа;
- Се јавува во улога на **претставник на институцијата** и неа ја претставува пред пошироката јавност;
- Менаџментот овозможува **прибирање на информации** и нивна **дистрибуција** за сите релевантни прашања за институцијата и за нејзиното работење;
- Менаџерот се јавува во улога на **нервен центар** на организацијата;
- Се јавува во улога на **претприемач**;
- Се јавува во улога на **решавач на проблемите** со кои се соочува организацијата или институцијата;
- Одлучува за **алокација на расположливите ресурси**;

- Менаџерот се јавува во улога на **партнер и преговарач** со институциите со кои се развиваат деловни односи.<sup>37</sup>

Кога на овој начин се третира и му се пристапува на терминот менаџмент во образовен контекст, тогаш се мисли на повеќе активности или состојби процеси, кои треба, кои мора да бидат менаџирани.

Често пати секој или секоја одделно мора да биде подложена на процес на менаџирање, но често пати се менаџира со повеќе од нив истовремено.

Ова се однесува на **менаџирањето со финансиите, кадрите, организациската поставеност на системот**, како и со она што се нарекува **промени**, а што претставува основна одлика на системот на воспитание која постојано го следи и без која тој систем не би можел да се замисли.

Со еден збор, за успешно функционирање на воспитно-образовните институции потребно е во работењето да се потпираат врз современиот менаџмент и градење менаџери и менаџерски тимови способни да се носат со проблемите во пазарни услови на работење.

#### **Менаџерите треба да бидат оспособени:**

- Да можат **да ја обликуваат работата** на образовната институција на чие чело се наоѓаат;
- Да можат **да ја координираат работата и односите со опкружувањето**;
- Да **иницираат промени** кои ќе ја одржуваат стабилноста на институцијата;

---

<sup>37</sup> Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр. 267-268)



- Да знаат **да ги мотивираат вработените** за постигнување што подобри резултати во воспитно-образовната и едукативна работа;
- Да бидат оспособени да прибираат и да овозможуваат **циркулација на информации**;
- Да бидат оспособени да ја играат улогата на **глава на куќата**;
- Да бидат оспособени **да водат преговори** како внатре така и со надворешните партнери и органи.

Затоа пред нашиот систем за образование се поставува прашањето, како да се дојде до поголемо, посовремено и употребливо знаење како ресурс за идниот развој на земјата?

Без претензии за целосно елаборирање на оваа материја, за која на запад се публикувани бројни студии, ќе се задржам на решенијата во сферата на управувањето и раководењето со образовните институции кои се актуелни во нашата земја, односно осовременување на системот на раководење со воспитно-образовните институции кон современото менаџерство.

Извесно е дека овој процес ќе потрае подолго, поради повеќе причини, помеѓу кои најзначајни се:

- Промената на свеста за неминовноста од менаџментот и во овој вид дејност;
- Промена на законската и другата регулатива која треба да овозможи услови за промовирање на менаџерот како клучна алка во раководењето;
- Едуцирање на кадри од оваа професија;
- Правилно вреднување и стимулирање на менаџерскиот труд;
- Прифаќање на менаџерството како професија од првостепено значење за успехот на воспитно-образовните институции и сл.

## 9. Директорот, менаџер со училиштето

Носител на менаџерската функција, орган на раководење во училиштето е директорот.

**Директорот** го претставува училиштето и одговара за законитоста во неговото работење, материјално-финансиското работење. Директорот на училиштето ја организира и раководи воспитно-образовната и другата работа, самостојно донесува одлуки кои спаѓаат во неговата надлежност, утврдена со законот и актите на училиштето и го застапува училиштето пред трети лица.

**Директорот во улога на менаџер** ги поставува целите на училиштето, ги гради односите со вработените, учениците, нивните родители и другите социјални партнери. Како менаџер на училиштето, директорот планира, организира, раководи, управува, мотивира, координира, гради добра училишна клима и сл.

**Директорот како водач во училиштето** треба да знае што претставува лидерство и што значи, во праксата да се биде успешен лидер. Треба да се фокусира училиштето да го направи средина во која што се учи, да направи избор на адекватен стил на водење и изготвување план за имплементација на наставата и за нејзино континуирано следење и вреднување.

**Директорот како фасилитатор на односите меѓу училиштето и заедницата** треба да ги земе предвид и да ги обедини потребите, верувањата, вредностите, очекувањата, желбите, интересите на учениците, нивните родители, на социјалните партнери, на локалната заедница и пошироката општествена заедница и да ги вгради во заедничките цели на

училиштето. За да одговори на оваа улога треба да биде добар комуникатор.

**Директорот како визионер** при поставувањето на развојните цели треба да појде од дефинираната мисија на училиштето и од потребите за неговиот развој. За таа цел треба да им овозможи учество на сите, на било кој начин заинтересирани страни, преку примена на тимска работа.

**Директорот како донесувач на одлуки** и решавач на проблеми треба да биде одлучен и решителен, подготвен да преземе ризик и да донесе вистинска одлука која ќе води кон решавање на наметнатиот проблем, да поседува способност и моќ за одлучување. Оваа улога директорот ја игра секојдневно.

За да ја извршува својата одговорна функција, директорот на училиштето мора да извршува повеќе **функции**:

**1. Планско-програмска** функција која се однесува на изработка на краткорочни, долгорочни, развојни планови, како и годишна програма за работа на училиштето;

**2. Организаторска** функција, односно определување на начините, методите, постапките и сè друго што треба за да се остварат зацртаните планови и програми на училиштето;

**3. Функција на водење** на училиштето, на сите процеси кои се одвиваат во училиштето, материјално-техничките и финансиските средства, но и на вработените и учениците;

**4. Евалуациска и истражувачка** функција ја опфаќа контролата врз работењето на неговите соработници и административно-финансискиот и техничкиот персонал, или со други зборови повратна информација за степенот на реализацијата на работењето. За таа цел директорот треба да

истражува, бидејќи многу педагошки појави и процеси не можат директно да се мерат;

**5. Педагошко-инструктивна** функција преку која ја докажува и покажува грижата за перманентно усовршување на својот персонал, што е многу значајно за унапредување и усовршување на работата на училиштето. За да дава ефективни совети, директорот треба да поседува квалитети, како што се почит кон вработените, самосвесност, кредибилитет, емпатија и сл.

За да одговори на овие функции директорот мора секојдневно да извршува повеќе **задачи** во врска со планот за развојот, реализацијата на курикулумот, организацијата на работата, управувањето со промените, управување и комуницирање со персоналот, управување со однесувањето на учениците, маркетинг, водење на администрацијата, извор и развој на персоналот, евалуација на работата на училиштето и др.

И нормално, директорот треба да биде компетентен, односно **да поседува адекватни менаџерски знаења и вештини**.

Во институции како што е училиштето најважна е работата на луѓето. Од знаењата, способностите, активностите и ангажирањето на наставниците зависат вкупните резултати на училиштето. Во правец на оваа претпоставка, директорот треба да ги користи сите можни активности за да вработи што поквалитетни кадри. Затоа, како и сите други, и директорот треба да поседува **квалитети**, како карактерика на секој успешен менаџер кои претходно ги набројав.

Освен квалитетите, директорот треба да поседува и **когнитивни способности**, како што се:

- Интелигенција;
- Работни познавања;

- Креативност;
- Разбирање на луѓето и ситуациите;
- Далекувидост и
- Отвореност за нови сознајни искуства.

## 9.1. Активности, карактеристични за професијата директор

**Активности** на кои треба да се посвети еден современ директор, менаџер во училиштето, има повеќе.

Според повеќе истражувања што се направени во последните години, составене е **листа на задачи и вештини кои треба да ги поседува директорот - менаџерот** во училиштето за да може успешно да ги извршува секојдневните активности што може да се поделат на неколку групи.

1. Активности поврзани со планот за развој на училиштето;
2. Активности поврзани со организација и реализација на курикулумот и наставата;
3. Активности поврзани со организација на работата на училиштето;
4. Активности поврзани со управувањето со промените во училиштето;
5. Активности во правец на управување и комуницирање со персоналот;
6. Активности за управување со однесувањето на учениците;
7. Активности кои се однесуваат на училиштето и опкружувањето;
8. Активности за професионална ориентација и маркетинг на училиштето;
9. Активности поврзани со училишната администрација;
10. Активности за избор и развој на персоналот;

## 11. Активности поврзани со евалуацијата на работата на училиштето.<sup>38</sup>

За остварувањето на овие активности директорот треба да поседува способности за комуницирање, преговарање, водење дискусии, донесување одлуки, претставување, презентирање, планирање, евалуирање, делегирање на овластувања, решавање на проблеми, администрирање, проценување, набљудување, организирање, финансиско управување, надгледување, и само правилна комбинација на потребните способности е гаранција за успешното извршување на овие активности.

Сите овие активности директорот треба да ги насочи во правец на ефикасно управување со училиштето, адекватно на неговите потреби и промени.

Денес сè поактуелни стануваат потребите од вршење посеопфатни анализи и оценки за карактерот и функцијата на директорот на училиштето заради надминување на одделни актуелни состојби и аномалии во оваа сфера. Анализи неопходни и од аспект на подобрувањето на ефикасноста и квалитетот на воспитно-образовната дејност, како и одржувањето на континуитетот и развојот во раководењето со училиштата во Р. Македонија.

Директорот на училиштето се смета за способен доколку е свесен и ги применува следниве нешта:

- Јасно поставена, општоприфатена и реално остварлива мисија и визија на воспитно-образовната институција;
- Нови и остварливи стратегии за развој;
- Примена на партиципативно одлучување;
- Примена на повеќе разновидни начини за информирање на вработените;

---

<sup>38</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр. 188-193)

- Развиен систем на постојано стручно усовршување на вработените;
- Оспособени наставници за примена на интерактивни методи и современа образовна технологија;
- Обучените наставници интензивно ги користат стекнатите знаења и вештини од обуките;
- Зголемена оспособеност на наставниците за превентивна и мотивирачка работа со учениците (педагошко-психолошко образование);
- Зголемен број на наставници кои се стекнале со повисоки педагошки и стручни звања;
- Постојано следење и предлагање на измени и дополненија на наставните планови и програми;
- Редовно следење на потребите на пазарот на трудот и соодветно на тие потреби предлагање на нови образовни профили;
- Зголемен број на средби и соработка со родителите;
- Зголемена соработка со социјалните партнери;
- Зголемена соработка со стручни организации и институции;
- Зголемено учество на домашни и меѓународни образовни проекти;
- Вклученост во надворешни тимови, комисии и сл. за реформи во образовниот систем;
- Подобрени услови за работа и учење;
- Подобрен ученички стандард;
- Постојана евалуација и самоевалуација.<sup>39</sup>

Успешноста на веќе обучените директори во управувањето со училиштето ќе биде поголема доколку директорите исполнуваат повеќе од горенаведените индикатори.

---

<sup>39</sup> Педагошки менаџмент, проф. д-р Владимир Јурич

**Директорот во училиштето претставува клучен фактор за неговата успешна работа.**

За директор на едно училиште се избира лице кое покрај општите услови утврдени со закон ги исполнува условите за наставник, педагог или психолог во училиштето, има најмалку пет години работно искуство во воспитно-образовна установа, верифицирано во министерството и положен директорски испит.

Мандатот на директорот трае четири години.

Директорот го избира и го разрешува градоначалникот на општината. Три месеци пред истекот на мандатот на постојниот директор, градоначалникот донесува одлука училишниот одбор да објави јавен оглас за избор на директор. Училишниот одбор од пријавените кандидати се одлучува за еден, кој го предлага кај градоначалникот. Во рок од 15 дена од денот на добивањето на предлогот, градоначалникот врши избор на директор.

Во вршењето на својата дејност директорот има голем број **овластувања:**

- Ја предлага годишната програма за работа и презема мерки за нејзина реализација;
- Извршува одлуки на училишниот одбор;
- Врши избор на наставници, стручни соработници и друг административно-технички кадар;
- Врши распоредување на наставниците, воспитувачите, стручните соработници и другиот административно-технички кадар;
- Одлучува за престанок на работниот однос на вработените, согласно со законот и со колективниот договор;



- Поднесува извештаи за успехот и постигнатите резултати до Бирото за развој на образованието, училишниот одбор и основачот;
- Поднесува извештај за материјалното работење на училиштето до училишниот одбор и Министерството за образование и наука;
- Поднесува извештај за реализацијата на годишната програма до основачот и до Министерството за образование и наука и
- Врши и други работи предвидени со закон, со статут и со други акти на училиштето.

Покрај директорот, како орган на раководење, од големо значење е и работата на училишниот одбор, како орган на управување во училиштето, а се конституираат и стручни органи, како што се: наставничкиот совет, одделенскиот совет и одделенскиот раководител.

Прашањата во врска со релациите воспоставени во процесот на управување и раководење, на кое и да е ниво и во кои било институции, се едни од најкомплексните прашања.

Комплексноста произлегува од поставеноста, карактерот и одговорноста на училишниот одбор од една страна, кој е колективен орган, па и одговорноста е колективна и директорот како индивидуалец кој успехот или неуспехот и одговорноста за тоа ги поднесува сам, од друга страна.

Умешноста, мудроста и професионалноста правилно да се воспостават и практикуваат овие релации се пресудни за успех, неуспех или краен колапс на целата воспитна организација.

## 10. Директорот - менаџер со промените во училиштето

Сознанието за тоа што претставува менаџментот или управувањето во образованието, како и свеста за позитивните страни од воведувањето на промени во оваа област не се доволни за успешно функционирање, развој и опстанок на една образовна институција, во случајов училиште.

*“Things do not changethemselves, we change them”*

Henry David Thoreau

*„Нештата не се менуваат сами, ние ги менуваме“*

Хенри Дејвид Тороу

Главна улога во следењето и воведувањето на промените во образованието ја има управувачкиот тим во образовните институции, во случајов ќе се задржам на директорот на училиштето.

Негова задача е да согледа каде се наоѓа институцијата со која управува, каде треба да биде, кои се најдобрите начини да се стигне до таму, кои акции треба да се преземат, од кого, кога, како и да согледа дали планот успешно е реализиран.

За да одговори на сите овие предизвици што стојат пред него, директорот на училиштето како менаџер на една образовна институција треба да поседува знаења кои ќе ја дефинираат неговата стручна компетенција, способности, карактеристики и квалитети кои ќе му овозможат да се наметне како лидер во институцијата и ќе ги постават основите за остварување на целите што тој како раководен орган ги има зацртано пред себе, а истовремено и целите на институцијата.

**“Change starts when someone sees the next step.”**

William Drayton

**„Промените започнуваат кога некој го гледа следниот чекор“**

Вилијам Драјтон

Тој „некој“ во конкретната ситуација, директорот на училиштето, треба да биде способен да мисли и размислува за да може брзо и ефикасно да замисли, да донесе одлука, да постапи, да изврши и сл.

**Успешниот менаџер треба да размислува широко, секогаш пошироко од останатите, за да може да ги согледа ефектите од сите работи и процеси што ги презема.**

Работните обврски на менаџерот се многубројни, но јас во моето истражување ќе се задржам на активностите поврзани со планот за развој на училиштето и одговорноста што менаџерот ја има во планирањето и управувањето со промените во училиштето.

Планирањето е контролиран мисловен процес со кој се врши насочување на активностите во саканата или во проектираната насока.

Процесот на планирање на промените неминовно минува низ определен логички редослед во кој најнапред би требало да се согледа состојбата во која се наоѓаме, да се постави **дијагноза**, или со други зборови оценување на потребата за промената и идентификување на причината за таа потреба, **каде сме и зошто?**

Во следната фаза се **прогнозира** во кој правец таквата состојба не води и се поставуваат нови цели за тоа **каде би требало да одиме**, се

донесува одлуката за промената односно во кој правец треба да се развиваме.

Следниот чекор е поставување на **новата стратегија** за тоа **кои се најдобрите начини** да се стигне до поставената нова цел и **избор на тактики** за активностите **што** треба да се преземат, **кој** ќе ги преземе и **кога**.

Последната фаза е **контрола** на резултатите од она што сме го постигнале, односно **согледување на успешноста на планот**.

Процесот на управување со промените во образованието бара од менаџерот - директорот на училиштето да ги планира, организира, мотивира, управува и да ги контролира промените што би ги иницирал во правец на развој на училиштето. За да ги задоволи овие барања поставени пред него, тој мора да работи на: идентификување на потребните промени, процена на ситуацијата, планирање и спроведување на промените и евалуирање на ефектите од промените.

За успешно да ги исполни овие задачи менаџерот мора да поседува вештини за презентирање, комуницирање, преговарање, решавање на проблеми, донесување одлуки, планирање, делегирање на овластување, евалуирање и др.<sup>40</sup>

**“The first step toward change is awareness.**

**The second step is acceptance,,**

Nathaniel Branden

„Првиот чекор кон промена е свеста за промената.

Вториот чекор е прифаќање на промената”

Натаниел Бранден

---

<sup>40</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр. 191)

Организациите не можат да се променат пред тоа да го сторат индивидуите во нив, а секогаш треба да се има предвид отпорот кон нови нешта што природно се јавува кај луѓето, а тие, луѓето, се најзначајниот ресурс во образованието. Вработените во една организација може да бидат движечка сила за иновации и промени, но може да бидат и поголем „камен“ за сопнување.

Менаџерот треба да одговори на индивидуалните интереси на вработените, нивните потреби, интереси и мотивации, за промената да биде успешно спроведена.

Предизвикот за менаџерите се состои во тоа да ги стимулираат креативноста и толеранцијата кон промени кај своите вработени.<sup>41</sup>

Вистинските водачи го извлекуваат од луѓето она најдоброто, стимулирајќи ги да го постигнат она што мислеле дека е невозможно.

**„Be the change you want to see in the world“**

Mahatma Gandhi

**„Бидете промената што сакате да ја видите во светот“**

Махатма Ганди

Да се биде водач во воспоставување на нов ред на нештата во образованието не е ни малку лесна задача. Неопходно е да се согледаат односите помеѓу образованието и другите аспекти на општеството, како и односите помеѓу различните аспекти на образованието.

---

<sup>41</sup>Батковска, Лидија (2007), „Бизнис психологија“. Охрид, Факултет за туризам и организациони науки (стр.48-49)

**„Growth means change and change involves risk.**

**Stepping from the known to the unknown”**

George Shinn

„Развојот значи промена, промената вклучува ризик.

Чекор од познатото кон непознато”

Џорџ Шин

Денешните успешни организации траба да ги поттикнуваат иновациите и да ја совладуваат уметноста на промените, во спротивно ќе станат кандидати за изумирање. Победата ќе ја однесат организациите што ќе ја зачуваат флексибилноста, постојано ќе го подобруваат својот квалитет и ќе ги победат сите конкуренти на пазарот со постојан наплив на иновативни идеи.

Ако тргнам од функционалистичкиот приод на менаџментот, според кој улогата на менаџментот ја сфаќаме според функцијата што ја има, а моето истражување како централна точка го има менаџментот во образованието и ако е јасна улогата на образованието, за која претходно пишував, во секое општество, па и во нашето, директорот како носител на менаџерската функција има мошне одговорна функција во општеството.

Процесот на промени е постојан. Тој процес се одвива од почетокот на времето и ќе продолжи засекогаш. Светот се менува физички, општествено, економски и ние како луѓе се менуваме.

Промените создаваат проблеми, проблемите бараат решенија, а решенијата создаваат нови проблеми. Колку се поголеми квантитетот и

брзината на промените, толку се поголеми и квантитетот и комплексноста на проблемите што ќе ги имаме.

Не можеме да очекуваме перманентно да се решат сите проблеми. Кога ќе се реши една група проблеми, се појавува нова. Да се живее значи да се решаваат проблеми, а растењето значи способност за решавање поголеми проблеми. Целта на менаџментот би била да се решат актуелните проблеми и да се подготви за следните. Низ тој процес директорот - менаџерот расте, стекнува поголеми способности за решавање поголеми проблеми, совладување и приспособување на поголеми промени.

Менаџирањето со промените вклучува два главни процеса.

Прво, мора да се реши **што треба да се прави**, а потоа да се најдат најдобрите начини **како тоа да се направи**, односно да се имплементираат одлуките. Каде и да има промени, мора да се донесат одлуки кои мораат да се спроведат. Ниедна одлука не е добра ако не вклучува план за имплементација, така и квалитетот на менаџментот зависи од квалитетот на решенијата, донесените одлуки и ефикасноста во нивното спроведување, нивната имплементација.

За директорот да биде успешен менаџер, неопходно е да знае и да сака да работи со луѓе. Луѓето се различни, директорот треба да знае да ги најде вистинските луѓе, за да управува со нив до постигнување на поставените цели.

Фокусот на организациите како што се и училиштата треба најнапред да биде насочен кон нивната функција во општеството, потоа на вредноста што треба да ја создаде и како да ја мери таа вредност и конечно на минимизирање на трошоците за создавање на таа вредност.

Целта на ваквите организации треба да биде насочена кон тоа, како таа организација да биде функционална. Долгорочно да се фокусира кон тоа како да придонесе кон поголемиот систем на кој таа организација му

припаѓа, или со други зборови како организацијата да ја оствари целта поради која постои.

Ниедна работа во светот не постои сама за себе, сè што нè опкружува е функционално поврзано, посебно кога станува збор за образованието.

Покрај фокусирањето на тоа **зошто** постои една организација, која е нејзината функција во вкупниот општествен систем, таа треба да се фокусира и на тоа **за кого** постои, односно кои се нејзините клиенти и кои се нивните потреби.

Секоја организациска единица има свои клиенти. Тоа се поединци или групи на поединци поради кои организацијата е создадена со цел да ги задоволува нивните потреби.<sup>42</sup>

Исак Адигес во својата методологија го дефинира менаџментот и како процес за решавање на проблемите што се јавуваат поради промените.<sup>43</sup>

Ако носител на менаџерската функција во едно училиште е директорот, тогаш негова одговорност би била на најефикасен начин да се справи со проблемите на кои наидува во своето работење предизвикани од промените.

Навременото прифаќање на промените би значело помали проблеми и полесно управување, менаџирање со институцијата. Квалитетни одлуки водат кон решавање на тие проблеми, а истовремено вклучуваат и план за ефикасно имплементирање на донесените одлуки.

За да се донесат добри одлуки потребен е комплементарен тим, чиишто членови би ги почитувале меѓусебните разлики и врз основа на таа почит би донесувале одлуки, затоа што е невозможно сите квалитети, неопходни за успешно менаџирање да бидат карактеристика на еден човек.

---

<sup>42</sup> Адигес Исак (1998) „Овладување со промените“, Скопје, Центар за кадровски и информатички услуги „Детра“ (стр.26)

<sup>43</sup> Адигес Исак (1998) „Овладување со промените“, Скопје, Центар за кадровски и информатички услуги „Детра“ (стр. 230)



Менаџерот со сите свои карактеристики и квалитети го води и насочува процесот на менаџирање, неговата менаџерска енергија би требало да ги поврзе сите тие алки во функционирањето на која било организација, па и училиште. Сите ние можеме да знаеме што и како треба да се направи, но без овластувањето, одговорноста, авторитетот, моќта, влијанието на менаџерот или без која било нивна комбинација, не би можеле да постигнеме ништо.

Ефикасното имплементирање на донесените одлуки е продолжена рака на донесувањето квалитетни одлуки. Одлуката не би била квалитетна ако не постои и план за нејзина имплементација. Може да се имплементира само добро дефинираната одлука, што значи одлука во која е јасно дефинирано: што, како, кога и кој.

За ефикасно имплементирање на одлуките е потребно предвидено долгорочно заедништво на интересите со луѓето потребни за имплементација на одлученото, заеднички интереси засновани на заемна почит и доверба.

Не постои менаџмент без конфликт. Менаџирањето значи и управување со конфликтите, кои се природен дел од процесот на управувањето, но и на живеењето воопшто.

Заедништвото на интереси не доаѓа само по себе, невозможно е да постои комплементарен тим без проблеми во комуникацијата. Различните луѓе се неопходни, неопходни се и различните размислувања за тоа што треба да се стори во врска со спроведувањето на промената. Различните луѓе значат и различни интереси.

Умешност на менаџерот е при управувањето со промените, конфликтот од деструктивен да го претвори во конструктивен, односно да создаде атмосфера во која луѓето, кои се меѓусебно различни, ќе учат од

тие меѓусебни разлики. За да се случи вакво нешто неопходни се комуникација, заемна почит и доверба.

**Добриот менаџмент е тимска работа заснована на заемна почит и доверба, на соработка и комуникација.**<sup>44</sup>

За да постигне квалитетна, успешна тимска работа, директорот, менаџер во образовната институција, неопходно е да постави јасни и прифатливи правила за однесување во процесот на донесување одлуки, „правила на играта“ кои поттикнуваат почит и доверба. И конечно, за да се заокружи целиот овој процес, неопходни се луѓе кои се зрели и добро урамнотежени, како и добро поставена организациска структура.



**Слика 4.** Менаџирање со промените

---

<sup>44</sup> Адижес Исак (1998) „Овладување со промените“, Скопје, Центар за кадровски и информатички услуги „Детра“ (стр.231)

**Директорот - менаџер во училиштето треба да има способност за анализирање на состојбата на организацијата со која менаџира, односно, каде сме, во кој правец се движиме, во кој правец треба да се движиме, на кој начин, со кои средства, со кои луѓе и на крајот да согледа колку во тоа сме успеале.**

### **10.1. Улогата на директорот во планирањето на потребните промени (каде сме и каде треба да одиме?)**

Со настанувањето на човечката заедница започнал и процес на насочување на активностите на членовите на таа заедница кон остварување на определени цели.

Сите тие активности воде кон воспоставување на соодветен мисловен процес, кој понатаму бил наречен **планирање**. На почетокот како активност од спонтан карактер, за подоцна да се наметне потребата од планско насочување на активностите со прецизно поставување на целите што треба да се постигнат, како и потребата од определување на средствата и начините за остварување на поставените цели.

Планирањето како важен, составен дел од процесот на менаџирање посебно е актуализиран во последните децении од XX век, период на развој на широка информациона база за сите субјекти во државите, период на глобализација на информационите системи, што овозможува брзо и ефикасно планирање и насочување на сите процеси кои настануваат во општеството. Целиот овој развој го направи планирањето пореално, прифатливо, па дури и неодминливо во современиот менаџмент.

**Планирањето е примарна функција на процесот на менаџмент.** Со право може да се каже дека планирањето е прва помеѓу еднаквите

функции, фази на процесот на менаџментот. Некои автори на планирањето, сликовито гледаат како на локомотива која зад себе ги влече активностите поврзани со организирањето, водењето и контролата.

Со планирање **се насочува организацијата**, се поставува патот на дејствување на менаџерите и вработените во организацијата. Планирањето го намалува стравот од новото и непознатото. Со планирањето на иднината, всушност ја контролираме иднината или ја насочуваме во саканиот правец.

Планирањето е континуиран процес на **анализа и предвидување** на факторите на внатрешно и надворешно опкружување на организацијата и врз основа на тие анализи, донесување на плански одлуки за визијата, мисијата, целите, стратегијата на една организација.<sup>45</sup>

Со процесот на планирање, директорот, менаџер во образовната институција, врши насочување на активностите во саканата или проектираната насока, што би значело:

- ✓ Анализа – согледување на состојбите;
- ✓ Процена на идните настани;
- ✓ Определување на целта;
- ✓ Избор на стратегија;
- ✓ Изработка на тактички програми и
- ✓ Контрола на реализацијата.

Планирањето како свесна активност која се практикува во сите фази на менаџирањето на воспитно-образовниот, на научноистражувачкиот и на едукативниот систем, за да одговори на сложените предизвици поставени пред него, мора да има одреден логички редослед:

---

<sup>45</sup>Masic Branislav (2010); *“Menadzment”*, Beograd, Univerzitet Singidunum(str.122)

1. Поставување дијагноза: **каде сме и зошто?**
2. Прогноза: **каде одиме?**
3. Цели: **каде треба да одиме?**
4. Стратегија: **кои се најдобрите начини да се стигне до таму?**
5. Тактика: **кои специфични акции треба да се преземат, од кого и кога?**
6. Контрола: **кои мерила да се следат за да се согледа дали планот е успешен?**

Планирањето е составен дел од процесот на менаџмент на оние институции кои се грижат за иднината, за квалитетот и за патиштата по кои може најефикасно да се постигнат поставените цели.<sup>46</sup>

Директорот како носител на менаџерската функција, врз основа на анализа на резултатите, остварени во некој изминат период, би требало да планира, да ја предвиди иднината, односно да креира визија и да донесува одлуки за целите кои треба да се остварат во планираниот период. Секој план мора да биде проследен со соодветна програма за негова реализација, која мора да ги содржи активностите што треба да се преземат за да се постигнат поставените цели.

#### **Со планирањето:**

- ✓ Се поставува основата на организацијата на работата на училиштето;
- ✓ Се определува работната политика на училиштето;
- ✓ Се врши селекција на содржините;
- ✓ Се утврдуваат потребните методи и процедури;
- ✓ Се утврдуваат бараните стандарди за квалитетот на работата;

---

<sup>46</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр. 227-229)

- ✓ Се донесуваат стратегии за спроведување на потребните кадровски, материјални и финансиски потенцијали и
- ✓ Се утврдуваат временските рамки.<sup>47</sup>

Планирањето на активностите во училиштето е редовна практика, но планирање од аспект на менаџментот, чиј носител е директорот, во правец на воведување на потребните промени, е нешто сосема различно.

Да се планираат потребните промени значи да се познаваат сите аспекти на работењето на едно училиште. Она што се случува во училиштето, она што се случува надвор од него, во најблиското опкружување, државата, но и во светски рамки.

Познавањето на сите овие услови се предизвик за поставување на нови цели, повисоки од претходните.

Новите цели се предизвик за личности со визионерски квалитети, кои за да ги постигнат мора добро да ги испланираат сите активности што водат до посакуваната нова состојба. Токму на тоа се однесува и планирањето на промените, **планирање на активности што ќе не доведат до остварување на поставената цел.**

## **10.2. Улогата на директорот врз координирањето со промените(кои се најдобрите начини да се стигне до таму)**

Образованието е еден поширок процес во кој истовремено и преплетено се случуваат повеќе активности. Образованието како институција вклучува збир од структури чија цел е едукација на субјектот, структури кои функционираат по одредени правила.

---

<sup>47</sup> Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр.290)

Образованието значи и акција спроведена од страна на поистакнатите генерации над оние кои сè уште не се зрели за општествен живот. Таа акција вклучува неколку аспекти кои често се преплетуваат, како што се целовитост, методи и техники и примена на психолошки знаења. Невозможно е образование без комплексни образовни содржини во кои се вклучени голем број субјекти и на кои влијаат повеќе фактори.

Само образование како добро осмислена активност, акција, која пренесува осмислени и контролирани образовни содржини во рамките на добро организирана образовна институција може да ја постигне целта заради која постои, квалитетен краен производ – компетентни, конкурентни, способни личности како носители на знаењето.

Сите овие подеднакво важни активности треба да се координираат со што ќе се внесе хармонија, паралелност, пропорционалност и ритмичност во работата, со цел да се постигне посакуваниот резултат во определено време.

**Координирањето е услов за неопходното заемно дејство помеѓу членовите на училишната организација за да може таа да функционира како целина.<sup>48</sup>**

Улогата и значењето на координирањето во образовниот систем се повеќе се зголемува, што на некој начин е нормално, затоа што се зголемени и активностите кои произлегуваат од:

- ✓ Потребата од осовременување на наставните планови, програми и истражувачките постапки;
- ✓ Воведувањето на нови насоки;
- ✓ Подобувањето и осовременувањето на образовната технологија;

---

<sup>48</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр.312)

- ✓ Проширувањето на истражувачката и образовната инфраструктура;
- ✓ Од сè поголемото влијание на опкружувањето;
- ✓ Од зголемените потреби и барања на корисниците на образовните услуги.

Во современи услови координацијата е значаен процес кој го практикуваат менаџерските кадри за да ги постигнат поставените цели на училиштето. Координацијата би била успешна кога би се поставила на такво ниво, секој учесник во активностите во образовната институција видливо да може да го забележи својот придонес во постигнувањето на целите на институцијата во која работи.

Директорот како координатор во современиот менаџмен на едно училиште, треба:

- ✓ **Да избере постапки** со кои ќе ги оствари формулираните цели;
- ✓ **Да комуницира со сите за да обезбеди синхронизираност, усогласеност и кооперативност на активностите;**
- ✓ Позитивно да се влијае на **меѓучовечките односи**, односно
- ✓ Да се залага за **добри работни односи во позитивна средина за работење.**

Преку позитивната координирачка активност на управувачките структури се мобилизираат напорите на сите поединци и групи во колективот кон остварување на општо поставената цел.

Покрај координирањето на активностите во училиштето, пред директорот стои и предизвикот да ги координира односите со:

- ✓ Општественото и социјалното опкружување;
- ✓ Со надлежните органи и институции;



- ✓ Со пазарот на работна сила;
- ✓ Со слични институции од странство;
- ✓ Со меѓународни асоцијации.

Сите овие аспекти на координирањето на работата на една образовна институција се постојани, без разлика за какви активности станува збор. Посебно кога станува збор за воведување на некоја новина во работата, промена која треба да се имплементира и притоа да се усогласи и надоврзе на постоечката организација, а во исто време и да биде прифатена од опкружувањето, како и од останатите институции со кои е во корелација.

Успехот на координативните активности, покрај другите фактори, е детерминиран од способноста, вештината и искуството на менаџерот.

### **10.3. Улогата на директорот во организирањето на промените**

**(кои акции треба да се преземат, од кого и кога?)**

Потребата од раководење во ниеден момент не е доведена во прашање. Проблеми кои бараат решенија има постојано. Проблемите се предизвикани поради промените. За да ги решиме проблемите, треба да решиме што ќе правиме (да донесеме одлука) и донесените решенија да ги спроведеме (да ги имплементираме донесените одлуки).

Да се донесуваат добри решенија значи организацијата да се направи краткорочно и долгорочно ефективна и ефикасна. За постигнување на овие цели неопходни се сите улоги на менаџментот.

Не постои совршен човек, менаџер кој истовремено ќе ги има сите квалитети и способности што досега ги споменав, а и кога би постоел, невозможно е одеднаш и истовремено да се работи во сите сфери и на сите активности во образовната институција, во прв ред од причини што тие

активности не се компатибилни.

Но, можеме да зборуваме за човек со квалитет да се постави во позиција правилно да го искористи овластувањето кое му е дадено, да стекне авторитет, да има способност за влијание правилно да ја насочи моќта, својата и на останатите вработени и **да покаже одговорност со тоа што ќе делегира овластувања** адекватно на работната позиција и способностите на своите вработени.

Човек кој ќе биде способен **правилно да ја моделира организациската структура**, притоа водејќи сметка за тоа секој вработен да биде помалку или повеќе задоволен од местото што го има во институцијата.

Успехот е можен само со **формирање на комплементарен тим** кој се состои од различни луѓе со различни гледишта. Напредокот на институцијата треба да се гледа токму во разликите. Членовите на комплементарниот тим би требало да ги почитуваат меѓусебните разлики и да донесуваат одлуки засновани токму на таа почит. Овде доаѓа до израз способноста за организација на менаџерот, затоа што умешност е **да се извлече максимумот од различни луѓе** со различни интереси и истите да се поврзат во една симбиотска и синергетска врска, која нормално мора да биде заснована на **меѓусебна почит и заемна доверба**. Само така интересите на институцијата ќе бидат прифатени како заеднички интереси на сите вработени.

Организациската структура делумно го определува и организациското однесување. Организациската структура треба да ги задоволи распределбата на одговорностите, овластувањата, но и наградите.

Во надлежностите на директорот е и да формира институција со

вистинска структура, процес и луѓе. Во една таква институција, по донесувањето на одлуката за каква било промена во училиштето, односно откако јасно ќе стави до знаење **зошто** ги презема конкретните активности, директорот одлучува **што** да се прави, **како** да се прави, **кога** да се направи и **кој** да го направи.

**Организирањето** на каква било промена претставува посебна функција на менаџерот, според која тој:

- ✓ Ги подредува и ги групира активностите;
- ✓ Создава соодветна структура;
- ✓ Ги утврдува односите помеѓу единките и
- ✓ Ја утврдува одговорноста за извршување на задачите.

Ефективен и ефикасен е оној менаџер кој ќе успее сите овие активности да ги организира така што ќе бидат извршени со минимум менаџерска енергија и на најрационален начин.

#### **10.4. Улогата на директорот врз мотивирањето за прифаќањето на промените во училиштето**

Факт е дека квалитетот на управувањето со промените зависи од квалитетот на донесените одлуки и ефикасноста на нивната имплементација, но позади овие две активности стојат повеќе аспекти на менаџерската работа.

Менаџерската функција станува сè посложена, динамична и одговорна работа. Менаџерот е должен да ги направи сите напори за да ги

мобилизира сите расположливи ресурси и да ги насочи кон постигнување на поставената цел пред организацијата со која управува. Освен сè она што е поврзано со планирањето, координацијата, организацијата на активностите во правец на воведување на промените, неодминлива е и мотивацијата на вработените за нивно прифаќање, како процес што се испреплетува низ сите активности поврзани со управување со промените во едно училиште.

**Успешен менаџер не е оној кој се ангажира сам и сам постигнува резултати, туку, напротив, оној менаџер кој е способен да ги мотивира сите соработници и да ги насочи кон остварување на поставената цел.**

Мотивација е сè она што води кон активност, она што таа активност ја насочува, го одредува нејзиниот интензитет и времетраење. Мотивацијата е процес кој ги движи и одржува активностите и однесувањата во правец на остварување на одредени цели, а мотивите се внатрешни фактори кои ги придвижуваат и насочуваат тие активности. Мотивацијата дава одговор на прашањето зошто некој се однесува на овој или оној начин.<sup>49</sup>

Познавањето на процесот на мотивацијата, на управувачките структури може да им послужи за разбирање на однесувањето на вработените, како и за насочување на нивното однесување кон постигнување на организациските, но и индивидуалните цели.

Мотивацијата е променлив и сложен феномен за кој не постои однапред подготвен и непроменлив одговор. Мотивација може да биде и само една информација која би предизвикала промени во свеста, начинот на однесување или потребите на поединецот, односно соработникот. Во секој случај и за најдобрите познавачи на вештините за мотивација, останува отворено прашањето кој е наједноставниот, најделотворниот и

---

<sup>49</sup>Babic Lepa(2009),„Upravljanje edukacijom u organizaciji“.Beograd, Univerzitet Singidunum (str.84)

најнепосреден начин некој да се натера ефикасно да работи во правец на остварување на поставените цели, затоа што сите луѓе се различни, а веќе споменав дека токму тие разлики помеѓу луѓето кои го сочинуваат неопходниот комплементарен тим во училиштето се услов за успех и развој.

На неопходноста од познавање на теориите за мотивација, како и поседување умешност за мотивирање, укажува и фактот дека најголемото влијание за успех или неуспех на една институција ја имаат луѓето, како најважен ресурс. Материјалните ресурси се важни, можеби и најважни во ова кризно време во кое живееме, но поважни од нивсе луѓето кои ги обезбедуваат и со нив управуваат.

Луѓето можат да бидат движечка сила, но и сопирачка во развојот на една институција. Успешното управување на една институција подразбира и управување со луѓето и развој на нивните духовни, интелектуални и физички способности, насочување на нивната енергија во саканиот правец.

Човекот не е само еден од најзначајните ресурси, тој е најскапиот и најпроблематичниот ресурс. На човечките ресурси се гледа низ призмата на вкупните човечки вредности и потенцијали, човечките ресурси го опфаќаат целото искуство, вештини, способности, контакти, ризици и мудрости на поединецот од една организација. Човекот е свесно суштество, способно да мисли, кое има сопствени цели и сопствен живот што се одвива надвор од институцијата во која работи. Неговиот работен потенцијал не може да се експлоатира на начин на кој се искористуваат останатите ресурси. Единствено човекот има емоции и за да го даде својот работен максимум, но треба да се имаат предвид и неговите интереси и да се почитува неговата личност.

Способните луѓе се предност во развојот и напредувањето на институцијата, затоа што само човечкиот ресурс има неограничена внатрешна способност за развој и тоа е единствениот ресурс кој со „употребата“ не ја намалува својата вредност, туку ја зголемува.

Управувањето со мотивацијата на вработените е постојана активност на менаџерот и е неопходна во сите институции, посебно во училиштата, како институции во кои вкупниот успех зависи од работата на луѓето. Ниедна активност во образовниот процес не може да се реализира без човекот и неговиот потенцијал, а ако на нормалниот тек на работата на едно училиште му воведеме и нешто ново, како нов начин на работа, нови планови и програми, нови содржини, тогаш мотивацијата на вработените е нешто од што воведувањето на тие новини ќе зависи.

Директорот - менаџер со промените во едно училиште треба да ги има предвид **индивидуалните карактеристики** на своите соработници, нивните **лични потреби** и **поединечни ставови**, **карактеристиките на работните задачи** што ги имаат, како и **карактеристиките на училиштето** со кое управува. Само на тој начин ќе може да управува со динамиката на процесот на внатрешната условеност на поведението на човекот, односно со мотивацијата на кој било вработен, без разлика на кое скалило од хиерархијата се наоѓа.

Во правец на мотивирање за прифаќање на промените директорот - менаџер со промените успешно може да дејствува преку:

- ✓ Обука и комуникација;
- ✓ Вклучување и ангажирање;
- ✓ Помагање и поддршка;
- ✓ Преговарање и договарање;
- ✓ Манипулација и придобивање, па дури и
- ✓ Експлицитна и имплицитна принуда на вработените, ако е неопходно.

Мотивацијата не е статична категорија, бидејќи потребите на поединците постојано се менуваат по обем и по квалитет, постојано

поставувајќи се на ново рамниште, затоа директорот, во процесот на менаџирање со промените во училиштето, како дел од своите активности постојано треба да применува неколку чекори и постапки кои се дел од мотивирањето како процес:

- ✓ Секому да му ги определи целите, за да знае секој каде е насочен и што треба да направи;
- ✓ Да ги образложи неговите намери да бидат разбрани од останатите вработени, со нив треба да ги мотивира сите за да се прашаат зошто некој така постапува;
- ✓ Да комуницира со секоја личност поединечно и да ја мотивира за работа;
- ✓ Да се потруди да се интегрираат интересите на организацијата со интересите на поединците;
- ✓ Да обезбеди услови за тимска работа со што ќе дојде до израз поврзувањето на целите на поединците со групните цели.

Во процесот на мотивирање активностите главно минуваат низ три фази:

- Фаза на утврдување на индивидуалните потреби на секој поединец, кои менаџерот треба да ги согледа;
- Фаза на создавање поттикнувачки мотиви и
- Фаза на објаснување како може секој вработен да ги задоволи своите потреби, исполнувајќи ги целите на организацијата.

Како **мотиватори** или специфични фактори и начини за да се поттикне креативноста и ефикасното извршување на задачите во воспитно-образовниот процес, според Трајан Гоцевски се: пофалбите, наградите, признанијата, укорите, натпреварувањата, меѓународната презентација на достигнатото, апликативноста на постигнатото, високите државни награди,

материјалните стимулации, стипендиите, фондациите и сл.<sup>50</sup>

Кога зборуваме за мотивација на вработените за прифаќање на промените во едно училиште, треба да се има предвид отпорот кон промени што природно се јавува кај луѓето, без разлика колкави се нивните способности. Овој факт на улогата на директорот како мотиватор во прифаќањето на промените во едно училиште и дава уште повисоко место на скалата на менаџерските активности.

Однесувањето на поединците и на групите зависи од степенот на мотивираноста и од оценката дали преку извршувањето на целите на институцијата ќе се остварат и индивидуалните потреби на вработените.

**Успешен е оној менаџер кој ќе успее да ги води и мотивира, или како што знае да каже Исак Адигес „да манипулира“ со вработените за да поттикне кај нив желба и моќ да се остварат задачите кои тој ги поставил.**

### **10.5. Улогата на директорот врз контролата на промените (дали вложениот труд ги дал посакуваните резултати?)**

Моите основни претпоставки во ова истражување се сведуваат на тоа дека директорот -менаџер во училиштето ја носи одговорноста за воведувањето или невоведувањето на промени во образовниот процес, како основа за развој и опстанок, а истовремено и како фактор за унапредување на конкурентноста на тоа училиште.

Работата на директорот не се сведува само на тоа да воочи дека конкретната промена е неопходна или потребна во работата на

---

<sup>50</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (320-335 стр.)



училиштето, да донесе одлука за нејзино воведување и да изготви план за нејзина имплементација.

Директорот мора да одлучи и да спроведе, да биде со отворен ум и одлучен, мора да знае која состојба на умот одговара во кое време. Директорот треба да го обучи својот ум да се фокусира на сите средства во правец на остварување на целта или резултатите што сака да ги постигне. Целиот тој процес на воведување на промени во училиштето тој мора да го гледа широко, пошироко од останатите за да може да ги предвиди и согледа ефектите од сè што работи.

Воведувањето на каква било промена, како новина во училиштето ја нарушува дотогашната рамнотежа во работата на училиштето. Тоа е период на приспособување на новите услови за работа. Конечното имплементирање на новината значи воспоставување на нова рамнотежа во работењето, што значи дека новиот начин на работа е прифатен и имплементиран во секојдневното работење.

Менаџерската или раководствената ефикасност се мери според енергијата што менаџерите мораат да ја потрошат за да ги имплементираат одлуките, односно да ги внесат во институцијата како нормален начин на работа.

Менаџерската ефективност е функција на овластување и/или моќ и/или влијание во однос на одговорноста.<sup>51</sup>

Работата на директорот не би била ефикасна доколку тој, како менаџер во управувањето со промените, не изврши контрола дали вложениот труд ги дава посакуваните резултати. Тоа подразбира максимално ангажирање и посветеност од почетокот до крајот на овој процес, односно од поставувањето на идејта до нејзината конечна реализација. Дали тоа ќе го направи сам или ќе делегира одговорности на

---

<sup>51</sup> Адигес Исак (1998) „Овладување со промените“, Скопје, Центар за кадровски и информатички услуги „Детра“ (стр.127)

адекватно способни соработници, во секој случај контролата на целиот тој процес е неопходна.

Контролата му дава повратна информација на директорот за тоа дали поставените задачи кои водат кон остварувањето на општата цел се во рамките на очекуваното или не се. На тој начин се согледува дали динамиката на работата се одвива според планираното, а со тоа се уочува и потребата од евентуални корекции на планираните активности.

Контролата како процес го опфаќа следењето на тековите на извршувањето на поставените задачи, согласно со планот, како и конечното остварување на поставените цели.

**На контролата треба да се гледа како на позитивна активност која овозможува уште во фазата на извршување на задачите да се откријат слабостите и грешките, тие да се коригираат и да се оневозможи нивното повторување.<sup>52</sup>**

Со тоа што ќе ги следи и контролира сите фази од воведувањето на каква било промена во училиштето, директорот во соработка со останатите вработени може да влијае да се отстранат проблемите во фазата во која се откриени и да се постави здрава основа за следните фази и нормално, подготвеност за решавање на проблемите што ги носи следната фаза. Токму затоа контролата како универзална менаџерска функција е неопходна за сите фази од планирањето и воведувањето на промените, таа ги посочува евентуалните отстапувања, грешките и слабостите во

---

<sup>52</sup>Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет (стр.345)

тековното работење, кои понатаму можат да послужат како основа за корекции на плановите во наредната фаза.

За успешно да контролира, директорот треба:

- ✓ Да формира **стандарди**, критериуми за мерење на резултатите и начини на кои ќе се мерат резултатите;
- ✓ Да има увид во реалните процеси и резултати, за да се изврши **мерење**;
- ✓ Да изврши **споредување**, да се утврди дали добиените резултати одговараат на стандардите;
- ✓ Да примени **корективни акции** онаму каде што е потребно.

**Контролирањето низ целиот процес е гаранција за ефикасно и ефективно имплементирање на конкретната идеја**, поставената цел пред училиштето. Целиот тој процес е успешен во моментот кога директорот, менаџер со промените, задоволен од својот и вложениот труд на своите соработници ќе ги види посакуваните резултати.

Постигнувањето на саканите резултати во никој случај не значи и крај на активностите на директорот.

**Остварувањето на една цел за успешен менаџер е само поттик за поставување на нови и нови предизвици, во кои и тој и училиштето со кое управува би влегле поискусни, поспособни, сигурни во себе и своите способности.**

\* \* \* \* \*

Промените се постојани, промените создаваат проблеми, проблемите бараат решенија, решенијата создаваат нови промени, тие нови проблеми. Само оние институции кои ќе ги следат промените што неминовно се наметнуваат во променливиот свет во кој живееме ќе опстанат. Ефикасното менаџирање е многу повеќе од постигнување резултати, тоа значи и придобивање на луѓето за работа и нивно жртвување за да се стигне до целта.

Која било промена што ќе се обидеме да ја забавиме или да ја игнорираме, подоцна се јавува со уште поголем интензитет. Затоа, да не се обидуваме да ја спречиме, да научиме да се справиме со неа.

## II. ВТОР ДЕЛ

### МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

#### 1. ПРЕДМЕТ НА СТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на ова истражување: Улогата на директорот (менаџерот) во средното училиште во иницирањето и спроведувањето на промени и планирање на развојот на училиштето во правец на подготвување на младата генерација за извршување на сложените задачи и работи во современото општество.

Менаџирањето со промените ќе се анализира преку следниве улоги на директорот:

- Улога на директорот во планирањето на потребните промени;
- Улога на директорот во управувањето со промените;
- Улога на директорот во организирањето и координирањето на активностите поврзани со промените;
- Улога на директорот во мотивирањето за прифаќањето на промените;
- Улога на директорот на училиштето во контролата на промените.

Предметот на истражувањето ќе се истражува преку испитување на ставовите и мислењата на субјектите вклучени во истражувањето, ставови кои се однесуваат на активностите што ги презема директорот во правец на планирање и спроведување на промени во конкретните училишта и колкаво е влијанието на тие активности преземени од страна на директорот врз целиот тој процес на воведување на промените.

Споменатите активности се групирани во неколку групи, кои така групирани водат до задачите и помошните хипотези поставени во истражувањето, односно претходно споменатите улоги на директорот, составен дел од менаџирањето со промените.

■ Една група активности се она што го презема директорот во врска со планирањето на промените во училиштето (каде сме и каде треба да одиме?).

■ Следните активности се поврзани со управувањето со спроведување на промените во училиштето (кои се најдобрите начини да се стигне до таму?).

■ Ќе се испитуваат и активностите што се преземат од страна на директорот за организирање и координирање на активностите за спроведување на промените (кои акции треба да се преземат, од кого и кога?).

■ Ќе се испитуваат и ставовите и мислењата на одбраните субјекти за тоа на кој начин, колку и дали директорот влијае врз мотивирањето за прифаќањето на промените во училиштето.

■ Последната група активности што ќе бидат предмет на испитување се однесуваат на влијанието на директорот во вршењето контрола низ целиот тој процес на воведување на промени, како и вршење контрола, дали промената ја постигната целта заради која е иницирана (дали вложениот труд ги дал посакуваните резултати?).

Главна претпоставка во истражувањето е дека **директорот - менаџер во училиштето со своите способности, вештини и знаења, ја носи одговорноста за следењето и имплементирањето на промените во училиштето.**

За успешно да одговори на оваа мисија, поставена пред него, директорот би требало да ги познава јаките и слабите страни на организацијата со која управува и на истите да влијае во правец на формирање на работна средина во која ќе може да донесе одлука и истата да ја спроведе.

Во таква позитивна работна средина, директорот би требало да ги планира промените во училиштето, да управува со вработените во процес на спроведување на промени, да ги организира и координира активностите што ќе се преземаат, да влијае на мотивираноста на вработените за прифаќање на новините во работата и да врши контрола низ целиот тој процес на воведување на промени.

Улогата на директорот -менаџер во училиштето, во планирањето и спроведувањето на промените во училиштето ќе се анализира преку повеќе параметри. Сите тие се однесуваат на влијанието на работата на директорот врз организацијата на работата во училиштето, координацијата на активностите во конкретните училишта со надворешната средина, но и со останатите училишта и се тоа во правец на задоволување на потребите на новото време и создавање на училиште кое не би било само атрактивна средина за работење за вработените, туку би било и училиште во кое учениците би ги задоволиле своите потреби од знаења, вештини и способности кои одговарат на потребите на современото општество.

**Во тој правец работата на директорот, како менаџер со промените во училиштето ќе се согледува низ следните параметри:**

- Вршење анализа на состојбата во која се наоѓа конкретното училиште во однос на образовниот систем во државата воопшто;
- Планирање на потребните промени како дел од визијата и мисијата

- на училиштето и постоење на приоритетни планови за развој на училиштето;
- Усогласување на промените со внатрешното, надворешното и конкурентското опкружување;
  - Создавање на позитивен однос кон промени во училиштето;
  - Тимска работа и соработка кај вработените;
  - Синхронизираност, усогласеност и кооперативност на активностите во училиштето;
  - Мотивирани и вклучени вработени во планирањето и за прифаќање на промените;
  - Позитивна комуникација;
  - Постоење адекватен систем за контрола со корективни акции и постојан feed back;
  - Систем на постојана обука, помагање и поддршка;

Промени се неопходни во сите сфери на општественото живеење.

Ако целта на образованието е да го оспособи човекот да ги постави и оствари своите цели, да се самоопредели и да ги реализира своите соништа, како што и претходно споменав, тогаш образованието мора да обезбеди пристап кон светот на промените.

Неминовноста од промени во образовниот систем мора да биде следена со адекватни промени во процесот на менаџирање со образованието, што и дава сосема нов пристап на професијата директор, менаџер со училиштето.





Слика 5. Менаџмент со промени

Надворешното, внатрешното и конкурентското опкружување како причина за менување на потребите кои би требало да ги задоволи образованието, иницираат потреби од промени во училиштата (слика 5). Промените, како по некое непишано правило, секогаш создаваат проблеми. Проблемите бараат решенија. Решенијата се вистински и успешни само ако правилно се управува со нив.

Да се управува со промени значи да се донесе одлука и истата да се спроведе. Позади донесувањето добри одлуки и нивното успешно спроведување стојат одговорност, овластување, авторитет, влијание и моќ.

Успешен е оној менаџер кој ќе го извлече максимумот од **овластувањата кои му се дадени**, свесен за обемот на **одговорноста што ја носи професијата менаџер** кон институцијата со која управува.

Успешен менаџерот треба **да стекне авторитет** кон вработените во институцијата, но и кон останатите фактори во образовната работа. **Да научи како да го наметне своето влијание** врз останатите за да ги оствари целите кои ги поставил пред себе и пред институцијата со која управува, во случајов при спроведување на промени.

Низ целиот овој циклус активности успешниот менаџер треба **да ја искористи својата моќ** што ја има во училиштето, но треба да ја препознае и правилно да ја насочи и **моќта што ја имаат останатите** вработени и учесници во образовниот процес.

Менаџирањето со промените значи планирање, управување, организирање, координирање на активностите, мотивирање на вработените и контрола на активностите во институцијата насочени кон имплементирање на планираната промена.

За успешно да ги „одигра“ сите овие улоги, директорот - менаџер со образовната институција треба да поседува способност да анализира, одлучува, преговара, комуницира, презентира, евалуира, решава проблеми, мотивира, управува со финансии и други способности, знаења и вештини што ќе бидат решавачки во:

- ❖ Анализата на состојбата во која се наоѓа училиштето (**каде сме?**);
- ❖ Прогнозата на идните случувања (**каде одиме?**);
- ❖ Поставувањето на нови цели (**каде треба да одиме?**);
- ❖ Формирањето на стратегија (**на кој начин**);
- ❖ Создавањето тактика (**кои акции, од кого и кога**);

- ❖ Планирање на контролата **(кои мерила и со кои стандарди)**;
- ❖ Координирањето и организирањето на активностите во училиштето и надвор од него;
- ❖ Моделирање на добра организациска структура;
- ❖ Правилно делегирање на овластувања (не е успешен оној кој сам ги извршува сите задачи);
- ❖ Комуникација, поддршка, обука, информирање, вклучување и други инструменти во правец на мотивирањето на вработените за прифаќање на промените;

И на крајот:

- ❖ Одговорноста да се прифати ризикот од успехот или неуспехот на преземените активности **(дали вложениот труд ги дал посакуваните резултати)**.

## 2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Цел на истражувањето: Да се испита улогата на директорот врз иницирањето на промените и планирање на развојот на средните училишта.

Целта на истражувањето е прагматична, резултатите од истражувањето би требало да бидат корисни за развојот и менувањето на училиштата и образовната клима воопшто.

Покрај основната цел на истражувањето, од податоците што ќе ги добијам ќе се обидам да анализирам дали и колку глобалните промени влијаат на управувачките структури во образованието, конкретно во средното образование, какво е влијанието на директорот на училиштето врз следењето и имплементирањето на промените во конкретните средни училишта и како целиот тој процес на воведување или невоведување на промени влијае на местото на училиштето во вкупниот образовен систем во нашето општество.

Преку техниките во истражувањето наменети за учениците, ќе се обидам и да дојдам до податоци за тоа што тие мислат за воведувањето на промените во образованието и колку тие промени ги задоволуваат нивните потреби, гледајќи на учениците како на „клиенти“ во образовните институции. Ќе се обидам да дојдам до податоци и за тоа дали по завршувањето на средното училиште, средношколците се чувствуваат подготвени за понатамошниот живот, без разлика дали станува збор за продолжување на школувањето или за вработување.

Ќе се обидам да направам и една споредба на темпото на следењето на промените во образованието во главниот град на нашата држава и во помалите градови, како што е Штип.

Се надевам и дека со реализирањето на ова истражување ќе поттикнам на размислување за воведување на промени во образованието и онаму каде што недостасуваат.

### **Карактер на истражувањето**

Истражувањето ќе има општествен карактер, се надевам дека ќе дојдам до сознанија корисни за образованието воопшто, а преку него и за општеството во целина.

Според временската насоченост ќе биде современо (со тоа што следењето на промените значи следење на современите текови во општеството).

Како и останатите педагошки истражувања и ова е емпириско (поаѓа од воспитната пракса и за основа ќе биде земено искуството како фактор).

Применето (цел на истражувањето ми е сознанијата што ќе ги добијам да станат применливи и употребливи во конкретни услови).

Развојно (се надевам дека ќе придонесе за унапредување, развивање на веќе постоечката воспитна пракса).

Индивидуално (ќе го реализирам јас).

Квалитативно (резултатите што ќе ги добијам ќе бидат изразени квалитативно).

Компаративно (ќе се обидам да направам споредба на влијанието на воведувањето или невоведувањето на промените во неколку училишта врз воспитно-образовната работа, во правец на задоволување на потребите на младата генерација).

Дескриптивно (анализата на податоците ќе ми овозможи да дадам опис на состојбата во средните училишта во однос на следењето на промените).

### 3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целта на истражувањето е конкретизирана низ следниве задачи:

**Задачи на истражувањето:**

- ✓ Да се испита улогата на директорот во планирањето на потребните промени (каде сме и каде треба да одиме?).
- ✓ Да се испита улогата на директорот врз управувањето со промените (кои се најдобрите начини да се стигне до таму).
- ✓ Да се испита улогата на директорот во организирањето и координирањето на активностите при воведување на промените (кои акции треба да се преземат, од кого и кога?).
- ✓ Да се испита улогата на директорот врз мотивирањето за прифаќањето на промените во училиштето.
- ✓ Да се испита улогата на директорот врз контролата на промените (дали вложениот труд ги дал посакуваните резултати?)

## 4. ХИПОТЕЗИ

Поаѓајќи од предметот и целта на истражувањето ја поставувам следната главна хипотеза:

**Главна хипотеза:** Претпоставувам дека директорот (менаџерот на училиштето) ја има главната улога во иницирање на промените и планирање на развојот на училиштата.

### **Помошни хипотези:**

■ Претпоставувам дека директорот на училиштето има главна улога во планирањето на потребните промени, неопходни за развој и функционирање на училиште, како образовна институција во согласност со новото време.

■ Претпоставувам дека директорот на училиштето е одговорен за управувањето со промените.

■ Претпоставувам дека директорот на училиштето е главен актер во организирањето и координирањето на активностите за воведување на промените.

■ Претпоставувам дека директорот на училиштето е одговорен за мотивирањето на вработените за прифаќањето на промените во училиштето.

■ Претпоставувам дека директорот на училиштето ја има главната улога во контролата на промените.

## 5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

**Независна:** Улогата на директорот во менаџирањето со промените.

**Зависна:** Воведување на промените и развојот на училиштето

### Варијабли од помошните хипотези:

Независна варијабла кај сите помошни хипотези е улогата на директорот во воведувањето на промените.

Зависни варијабли се: планирањето на промените, организирањето, мотивирањето на промените, управувањето со промените и контролата на промените.

Табела 1. Варијабли од помошните хипотези

Независна варијабла	Зависна варијабла
Улогата на директорот во воведувањето на промените	Воведување на промени и развој на училиштето

Табела 2. Варијабли од главната хипотеза

Независна варијабла	Зависна варијабла
Улогата на директорот во воведувањето на промените	Планирањето на промените
	Управувањето со промените
	Организирање и координирање на активностите поврзани со промените
	Мотивирање на вработените за прифаќање на промените
	Контролата на промените



## 6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во истражувањето ќе доминира дескриптивниот метод со сите свои модалитети, што значи ќе се врши анализирање на состојбата, компарирање и генерализирање.

Согласно со поставените задачи ќе бидат применети следниве истражувачки техники:

- Анкетирање (анкетни прашалници во кои се вклучени различен вид на прашања и начин на одговарање, наменети за професорите, учениците и претставникот од стручните служби;

- Интервјуирање со протокол за врзано интервју за директорот;

- Скалирање со скала на ставови наменета за директорот и скала на ставови која е вклучена во прашалникот наменет за професорите и претставниците на стручните служби.

Примената на овие техники ќе се врши специјално конструирани инструменти на истражување: прашалник за учениците и прашалник за професорите и за претставникот на стручните служби, преку кои ќе добијам податоци за нивните ставови во врска со улогата на директорот во следењето и имплементирањето на промените. Протокол за врзано интервју со директорот и скала за ставови од ликертов тип се наменети за директорот.

- Прашалникот за професорите и стручните соработници е составен од прашања поделени во четири дела.

- ❖ Општи прашања за промените во образованието во Р.Македонија;

- ❖ Прашања за улогата на директорот во спроведување на промените;
- ❖ Прашања за промените во конкретното училиште.
- ❖ Во прашалникот е вклучена и скала на ставови, во која се понудени ставови кои се однесуваат на активностите на директорот на училиштето поврзани со управувањето со промените во училиштето.

■ Прашалникот наменет за учениците содржи повеќе прашања од различен тип, на кои треба да се дадат одговори кои се во согласност со нивните ставови, а кои се однесуваат на воведувањето на промените во работата на конкретното училиште, улогата на директорот во нивното воведување и колку тие промени ги задоволуваат потребите на учениците.

■ Протоколот за врзано интервју со директорот е составен од листа со прецизно формулирани прашања со кои би требало да дојдам до повратна информација за мислењата, ставовите, интересирањата на директорот, во врска со управувањето со промените во образованието, а истовремено ќе остварам и непосреден контакт со директорот на училиштето, што мислам дека ќе ми помогне во донесувањето на заклучоците.

■ Скала на ставови од ликертов тип наменета, исто така, за директорот на училиштето, преку која на наједноставен начин ќе дојдам до повеќе информации во врска со ставовите на директорот кои се однесуваат на моите претпоставки.

Прашањата во инструментите се така формулирани, што група прашања кореспондираат едни со други низ сите инструменти, а можните одговори од страна на испитаниците би требало да овозможат потврдување или отфрлање на поставените хипотези во истражувањето.

■ Група прашања се однесуваат на активностите на директорот поврзани со планирањето на потребните промени, со што ќе ја испитам мојата претпоставка дека директорот на училиштето има главна улога во планирањето на потребните промени, неопходни за развој и функционирање на училиштето, како образовна институција во согласност со новото време.

■ Формулирана е и група прашања кои би ја испитале претпоставката дека директорот на училиштето е одговорен за управувањето со промените.

■ Дел од прашањата би требало да ја потврдат или отфрлат претпоставката дека директорот на училиштето е главен актер во организирањето на промените.

■ Група прашања низ сите инструменти се наменети за испитување на претпоставката дека директорот на училиштето е одговорен за мотивирањето на прифаќањето на промените во училиштето.

■ Последната група прашања е составена од прашања и ставови со кои би се испитала претпоставката дека директорот на училиштето ја има главната улога во контролата на промените.

Се надевам дека анализа на добиените одговори на сите овие прашања ќе води кон прифаќање на претпоставките во помошните хипотези, а со тоа ќе ја потврдам и главната хипотеза во истражувањето:

Директорот(менаџерот на училиштето) ја има главната улога во иницирање на промените и планирање на развојот на училиштата.

## 7. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Популацијата во истражувањето е конечна (затворена), а тоа се учениците, професорите, останатите вработени и соработници во средните училишта во Р.Македонија во учебната 2011-2012 година.

Примерокот на ова истражување е намерен (намерно ги избирам оние поединци кои според мое мислење најмногу ќе придонесат за истражувањето), стратификуван (единиците во примерокот ги класифицирам во слоеви: ученици, професори, директори, останати соработници).

Намерно се избрани три средни училишта, кои според моја проценка најмногу ќе придонесат за остварувањето на целите на ова истражување.

Според обемот, одбрав четири средни училишта, две во Штип, едно во Свети Николе и едно во Скопје.

Од анализата што ја направив за средните училишта во Р. Македонија на веб-порталот <http://mk.wikipedia.org> во категоријата средни училишта во Р. Македонија, се одлучив во истражувањето да ги вклучам следниве училишта:

1. СОУ „Коле Нехтенин“ - Штип
2. СОУ „Димитар Мирасчиев“ - Штип
3. СУГС „Георги Димитров“ - Скопје
4. СОУ „Кочо Рацин“ - Свети Николе

**Намерно** одбирам средни училишта во три градови различни по големина, а намерно вклучувам и средно училиште од градот Скопје како главен град на Р. Македонија, затоа што однапред претпоставувам дека постојат разлики во ставовите и мислењата на вработените во училиштата и учениците во помалите и во поголемите градови (посебно во главниот град на Р. Македонија), во врска со предметот на моето истражување.

Според содржината, во истражувањето ќе бидат вклучени сите директори на одбраните училишта, еден претставник од стручните служби по случаен избор, по еден професор од секој стручен актив по случаен избор и по два класни раководители од секоја година по случаен избор.

Примерокот на ученици ќе биде намерно одбран (намерно се одбрани учениците во средните училишта како еден слој од вкупниот примерок чии ставови мислам дека се неопходни за целисходноста на истражувањето, односно ќе бидат избрани учениците со реден број 10 во дневникот во класот нумериран со број 1 и претседателот на одбраниот клас.

## 8. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Како и сите други статистички истражувања и овде статистичката обработка на податоците ќе помине низ четирите фази:

- Фаза на собирање на податоци;
- Фаза на групирање и прикажување на податоците;
- Фаза на анализа на податоците и
- Фаза на статистичко заклучување.

Низ сите фази на статистичка обработка на податоците ќе се вршат квалитативни и квантитативни анализи на податоците комбинирани со други статистички постапки од кои ќе произлезат статистичките заклучни согледувања.

**Податоците** добиени со примената на истражувачките техники ќе се обработуваат на неколку нивоа. Најпрво сите добиени податоци ќе бидат анализирани и класифицирани за секое училиште поединечно. Потоа добиените податоци ќе бидат соодветно споредени и генерализирани.

Збирните групирања ќе бидат извршени со дистрибуција на податоците според нивното јавување. Посебни групирања ќе бидат направени со пресметување на процент за добивање на просечни резултати.

Резултатите ќе бидат прикажани квалитативно и квантитативно.

Со примена на статистички мерки ќе се испитува дали постои меѓусебна поврзаност и на варијаблите од главната хипотеза (улогите на менаџерот и воведувањето на промените). На сличен начин ќе се обработат податоците во однос на поврзаноста и меѓу другите фактори: планирањето, организирањето, управувањето, мотивирањето и контролата на промените.

## 9. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето ги следи општите методолошки постапки за научноистражувачка работа, реализирано е во однапред планирана временска рамка. Истражувањето е спроведено од октомври до декември 2011 год., кога е завршено изведувањето на заклучоците од истражувањето.

Во постапката за подготовка на истражувањето по утврдувањето на критериумот за избор на субјектите кои ќе бидат вклучени во истражувањето, како неопходен услов е остварена средба со менаџерите на одбраните училишта, на кои им е објаснета целта на истражувањето и им се доставени претходно подготвените анкетни прашалници.

Истражувањето го споведам јас, со сопствени средства, а добиените податоци ги средувам централизирано, компјутерски.

### III. ТРЕТ ДЕЛ

#### ■ АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е реализирано во четирите средни училишта:

5. СОУ „Коле Нехтенин“ - Штип
6. СОУ „Димитар Мирасчиев“ - Штип
7. СУГС „Георги Димитров“ - Скопје
8. СОУ „Кочо Рацин“ - Свети Николе

Субјектите на примерокот одделени во стратуми, како и средните училишта вклучени во истражувањето, се намерно одбрани.

Прашалниците наменети за професорите, стручните служби и учениците, директно им беа доставени на субјектите на истражувањето. Скалата на ставови му беше доставена на директорот, додека интервјуто со претходно подготвени прашања го реализирав во просториите на училиштето.

Р.бр	Училиште	Професори	Ст.сораб.	Ученици	Директори	$\Sigma$
1.	<u>СОУ „Коле Нехтенин“ - Штип</u>	17	1	17	1	36
2.	<u>СОУ „Димитар Мирасчиев“ - Штип</u>	13	1	12	1	27
3.	<u>СУГС „Георги Димитров“ - Скопје</u>	14	1	12	1	28
4.	<u>СОУ „Кочо Рацин“ - Свети Николе</u>	16	1	16	1	34
$\Sigma$		60	4	57	4	125

Табела 1. Основна структура на примерокот

Table 1. Basic structure of the sample

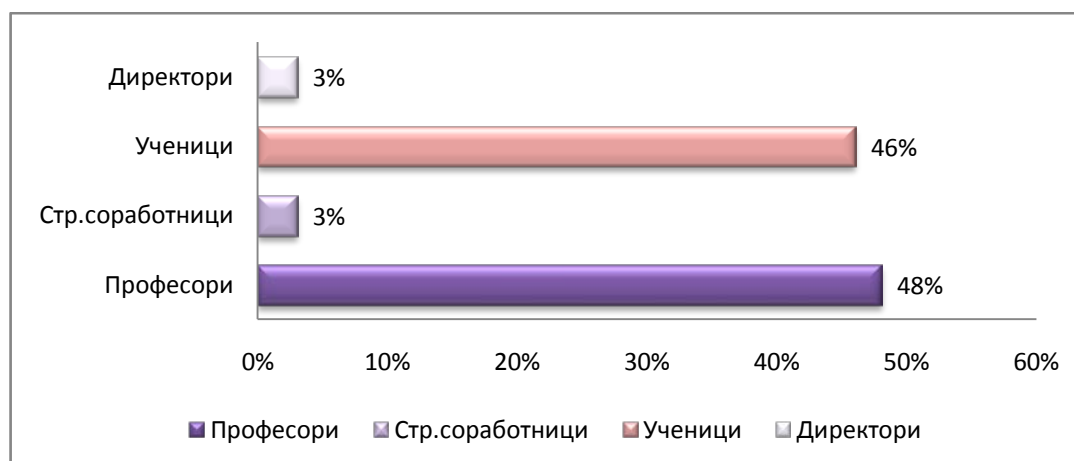


Во истражувањето беа вклучени вкупно 125 испитаника (табела 1) поделени во стратуми. Во вкупниот примерок на истражувањето влегуваат 60 – професори, или 48% од вкупниот број испитаници, 4 - стручни соработници, или 3% од вкупниот број испитаници, 57 – ученици, или 46% од вкупниот број испитаници и четирите директори на одбраните училишта кои се 3% од вкупниот број испитаници (табела 2).

Стратум	f	%
Професори	60	48%
Стручни соработници	4	3%
Ученици	57	46%
Директори	4	3%
Вкупно	<b>125</b>	100%

**Табела 2.** Структура на примерокот според стратуми изразена во фреквенции и проценти

**Table 2.** Structure of the sample by strata expressed in frequencies and percentages



**Графикон 1.** Структура на примерокот според стратуми

**Chart 1.** Structure of the sample by strata

Класифицирани по училишта субјектите се со приближна фреквенција (табела 3) и тоа во СОУ „Коле Нехтенин“ - Штип има вкупно 36 испитаника или 29% од вкупниот број испитаници, од кои 17 – професори, 1 – стручен соработник, 17 – ученици и 1 – директор.

Бројот на испитаниците во СОУ „Димитар Мирасчиев“ - Штип е 27 испитаника, или 22% од вкупниот број испитаници, од кои 13 – професори, 1 – стручен соработник, 12 – ученици и 1 директор.

Во средното училиште „Георги Димитров“ - Скопје има вкупно 28 испитаника, или 22% од вкупниот број испитаници, од кои 14 – професори, 1 – стручен соработник, 12 – ученици и 1 – директор.

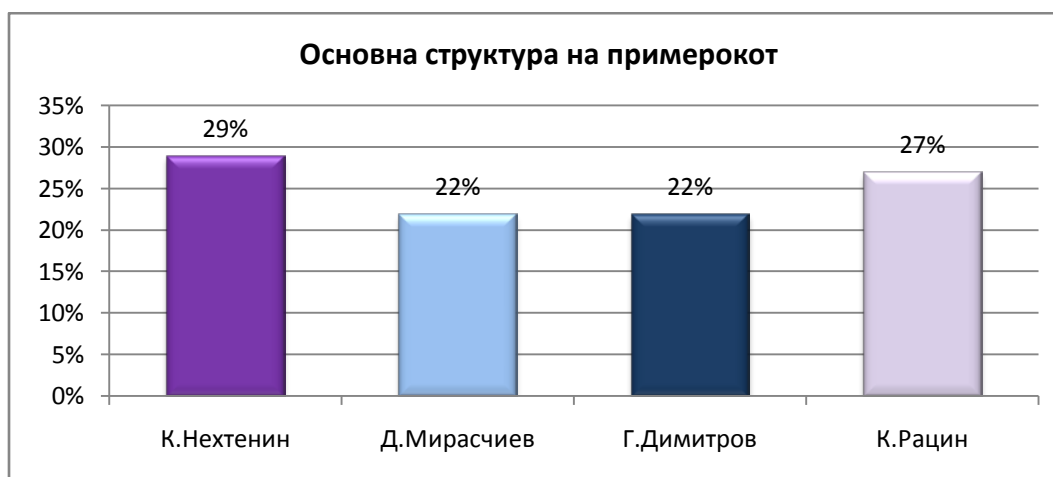
Од СОУ „Кочо Рацин“ - Свети Николе во истражувањето се вклучени 34 испитаника, или 27%, од кои 11 – професори, 1 – стручен соработник, 16 – ученици и како и во останатите училишта 1 директор.

Училиште	f	%
СОУ „Коле Нехтенин“ - Штип	36	29 %
СОУ „Димитар Мирасчиев“ - Штип	27	22 %

СУГС „Георги Димитров“ - Скопје	28	22 %
СОУ „Кочо Рацин“ - Свети Николе	34	27 %
Вкупно	125	100 %

**Табела 3.** Структура на примерокот поделена по училишта, изразена во фреквенции и проценти

**Table 3.** Structure of the sample divided by schools and expressed by frequencies and percentages



**Графикон 2.** Структура на примерокот поделена по училишта

**Chart 2.** Structure of the sample divided by schools.

Истражувањето е реализирано во предвидената временска рамка, периодот од октомври 2011 до јануари 2012 година.

## ● **Анализа и интерпретација на резултатите добиени од инструментите наменети за директорите**

Во истражувањето беа вклучени директорите на одбраните училишта преку одговорите што ги дадоа на прашањата што им беа понудени преку интервјуто со (протокол) листа претходно подготвени прашања и со означување на степенот на согласност со понудените ставови во скалата од Ликертов тип наменета за нив.

Во истражувањето беа вклучени 4 директори што претставува 3% од вкупната вклучена популација.

Поголемиот дел од нив се со вкупно работно искуство во образование помеѓу 11 и 20 години (3 директори, или 75% од вкупниот број) и 2 од четирите директори (50%) се со работно искуство како директори помеѓу 2 и 4 години (2,5 год.).

Еден од директорите има работно искуство како директор повеќе од 4 години (8 год.) и вкупно работно искуство помеѓу 21 и 30 години и еден од директорите има работно искуство како директор помалку од 2 години (11 месеци). Податоци прикажани во табела 4.

Стратум	f	Работно искуство во образование						Работно искуство како директор					
		0-10г.		11-20г.		21-30г.		0-2 г.		2-4 г.		повеќе од 4 г.	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Директори	4	/	/	3	75%	1	25%	1	25%	2	50%	1	25%

**Табела 4.** Општи податоци за стратумот директори опфатени во истражувањето

**Table 4.** General information about strata managers included in the survey

Интервјуата со директорите ги реализирав во просториите на училиштата во траење од 20 до 30 минути. Скалата на ставови со упатства

за тоа што се бара од нив ја пополнија директорите на училиштата во нивните работни простории.



### **Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на интервјуирање на директорите**

Прашањата во интервјуто (прилог 1) се формулирани на тој начин што остават можност за одговори од отворен тип, што би требало да им овозможи на директорите да го дадат своето лично мислење.

Целта на интервјуто беше да се воспостави непосреден контакт со директорите - менаџери во училиштата и преку подготвените прашања да се дојде до мислењата на директорите за промените во училиштата, но и за тоа колку тие се свесни за своите обврски во процесот на воведување на промени и колку истите во пракса ги спроведуваат, како и за влијанието на нивното професионално ангажирање врз развојот и унапредувањето на училиштето со кое менаџираат.

Интервјуто започнува со општи податоци за работното искуство на испитаниците во образование и работно искуство на функцијата директор, менаџер со училиштето.

Почитувајќи ја анонимноста на истражувањето, понатаму во анализата на одговорите нема да ги поврзам одговорите со тоа кој директор на училиште ги дал, освен онаму каде е неопходно и корисно за истражувањето да направам паралела со одговорите на истите или слични прашања наменети за останатите стратуми вклучени во истражувањето.

■ Првото прашање (табела 5) се однесува на промените во образованието во Р.Македонија, воопшто. Од одговорите на испитаниците се гледа дека сите имаат позитивен став кон промени во образованието.

1.	<b>Каков е Вашиот став кон промените во образованието во Р.Македонија?</b>	<b>Промените се неминовност која мораме да ја поддржиме и следиме</b>
		<b>Ги поддржувам промените иако можноста за учество во конкретни промени е минимална</b>
		<b>Реформите заслужуваат поддршка</b>
		<b>Во целост позитивен</b>

**Табела 5.** Одговори на првото прашање од интервјуто наменето за директорите на училиштата

**Table 5.** Answers to the first question from the interview intended for school principals

■ Второто прашање (табела 6) произлегува од она што и погоре во теоретскиот дел го образложив, поврзаноста на следењето на промените во образованието и местото на конкретното училиште во општеството, па и пошироко.

На ова прашање добив различни одговори, што води до тоа дека и покрај позитивниот став кон промените од страна на сите директори, не сите се задоволни од состојбата во која се наоѓа училиштето со кое управуваат.

2.	<b>Кога би направиле споредба со другите средни училишта во општината, па и пошироко, како би ја опишале состојбата во која се наоѓа во моментот училиштето со кое управувате?</b>	<b>Сметам дека сега се движиме во добра насока и така ќе продолжиме</b>
		<b>Училиштето е со една струка која е неатрактивна за учениците</b>
		<b>Одлична</b>
		<b>Во Св. Николе има едно средно училиште во кое се вклучени гимназија и земјоделско стручно училиште Гимназијата е во одлична состојба, додека делот стручно образование не задоволува</b>

**Табела 6.** Одговори на директорите на второто прашање од интервјуто

**Table 6.** Principals answers to the second question of the interview

■ На третото прашање се надевав дека ќе добијам поконкретен одговор, затоа што сметам дека менаџирањето со промени е важен составен дел од менаџирањето воопшто.

Во одговорите не се наведени функциите на менаџирањето со промените, иако сите одговори на некој начин се прифатливи.

3.	Како го дефинирате менаџирањето со промените?	Збир од повеќе активности кои една без друга не би можеле да функционираат. Комуникативноста, желбата за работа и вложувањето во неа, личните способности на менаџерот како сето тоа ќе го склопи. Секогаш треба да ги имаме предвид добрите практики, независно дали се кај нас или во други училишта
		Како дел од работата на директорот
		Промени имало и ќе има. Инертноста постои секаде во природата, но проблемите се надминуваат и се минорни во однос на придобивките
		Создавање на тим за работа, со добра соработка во тимот, но и помеѓу тимот и директорот, правилно делегирање овластувања од страна на директорот кој мора да ја следи работата од почеток до крај

Табела 7. Одговори на директорите на третото прашање од интервјуто

Table 7. Principals answers to the third question of the interview

■ Одговорите на четвртото прашање нè водат до одговорноста на директорот за спроведувањето на промените и во најголем дел испитаниците се согласуваат со тоа дека **директорот е одговорен за спроведување на промените.**



4.	<b>Во што се состои Вашата одговорност во спроведување на каква било промена во училиштето со кое управувате?</b>	<b>Прво е идејата – која мора да се обмисли, класифицира, вреднува, а потоа да се спроведе. Според мене, одговорноста за започнување на промена е моја и сите следни фази треба да се спроведат навремено, со голем број информации, разговори и сл.</b>
		<b>Законска одговорност</b>
		<b>Делегирање на обврски и барање на одговорност и квалитет</b>
		<b>Одговорноста на директорот е од почеток до крајот на спроведувањето на промената</b>

**Табела 8.** Одговори на директорите на четвртото прашање од интервјуто

**Table 8.** Principals answers to the fourth question from the interview

■ Петтото прашање е така формулирано за да дојдам до одговори кои ќе ја потврдат или отфрлат хипотезата дека директорот треба да одигра важна улога во **мотивирањето за прифаќањето на промените** во училиштето. Одговорите на овој дел од испитаниците, секој на свој начин, се во прилог на поставената хипотеза.

5.	<b>Дали и на кој начин ги мотивирате своите вработени за неопходност од настанување на организациски промени?</b>	<b>Апсолутно – постојат повеќе начини за мотивација, првично вклученост во проекти, да се научат нови работи, да се препознаат нови можности, личната надградба, па и патувања и на крај можноста за позитивен финансиски ефект</b>
		<b>Редовно информирање за секоја новина и упатување на корист од истата</b>
		<b>Развивањето на свеста за припадност во организацијата е на прво место, а потоа сè се средува</b>
		<b>Информирање со обуки и семинари и стимулирање на соработката млади-постари-нови професори, да учат едни од други</b>

**Табела 9.** Одговори на прашањето бр. 5 од интервјуто наменето за директорите на училиштата

**Table 9.** Answers to the question number 5 of the interview, intended for principals of the schools

■ Одговорите на следното прашање укажуваат на тоа дека сите директори без многу размислување наведоа планови за промени во училиштето со кое управуваат, што е во прилог на испитување на претпоставката дека директорот има важна улога во **планирањето на потребните промени**.

6.	Кои се Вашите приоритетни планови за промени во Вашето училиште?	Долгорочниот план би го поврзал со изгледот на самото училиште – ентериер и екстериер. Планирам вклучување во проекти кои не се добиваат и реализираат одеднаш
		Популаризација на новоотворениот профил
		Подобрување на степенот на користење на информатичкото општество
		Подигање на нивото на праксата во стручното образование и покренување на иницијатива за субвенции во стручните земјоделски училишта, онака како што има во земјоделството како стопанска гранка

**Табела 10.** Одговори на директорите на шестото прашање од интервјуто

**Table 10.** Principals answers to the sixth question of the interview

■ Седмото и осмото прашање се однесуваат на пречките и поддршката на кои наидуваат директорите при спроведувањето на промени во училиштата. Сите одговори се прифатливи и реални, почнувајќи од финансиските средства (со што сите се согласуваат), преку инертноста или поддршката од страна на дел од вработените до некоординираноста или соработката помеѓу надлежните органи и училиштата.

7.	Кои моменти или структури би можеле да ги издвоите како пречка за спроведување на каква било промена во училиштето со кои управувате?	Постојат повеќе пречки, би ги издвоил финансиите што кај нас во училиштата се доста ограничени, а многу работи зависат од нив. Следна пречка се дел од наставниците кои иако посетуват обуки, заради страв од нешто ново, кое на почетокот бара поголемо ангажирање, се враќаат постепено на стариот начин на работа. Пречка е и тоа што менаџерскиот „тим“, за жал, се состои само од еден човек
		Најнапред ограниченоста на буџетот
		Старите навики на одделни колеги
		Ниската поврзаност на МОН и БРО со конкретната работа во училиштата и родителите. Пречки се јавуваат и кога се предлагаат и налагаат промени од страна на надлежните органи за кои тие не знаат дали реално има услови да се спроведат (пр.електронски дневник и дополнителната и додатната настава)
8.	Каде ја гледате поддршката за воведување на промени во училиштето?	Во постоењето на клима на промени во училиштето и во надлежните институции од кои генерално добиваме морална поддршка и кои се насочени кон обуки, но претежно поврзани со наставата
		Во развојниот тим на училиштето
		Во наставниците и стручните соработници
		МОН, локалната самоуправа, родителите и бизнис секторот

**Табела 11.** Одговори на седмото и осмото прашање од интервјуто наменето за директорите на училиштата

**Table 11.** Answers to the seventh and eighth question of the interview intended for the principals of the schools

■ Одговорите на деветтото прашање се поделени.

Од нив 50% сметаат дека постои разлика во работењето на училиштата во поголемите градови од оние во помалите, додека исто толку мислат дека не постои разлика.

9.	<b>Според Вас постојат ли разлики во работењето на училиштата во поголемите градови и оние во помалите градови?</b>	<b>Постои разлика помеѓу училиштата во Скопје и оние во внатрешноста</b>
		<b>Не</b>
		<b>Принципите и целите се исти, одговорноста е иста</b>
		<b>Да</b>

**Табела 12.** Одговори на директорите на деветтото прашање од интервјуто наменето за нив

**Table 12.** Principals answers to the ninth question from the interview intended for them

■ Одговорите на десеттото прашање укажуваат на согласувањето на директорите со ставот дека поврзаноста на организациската структура во училиштето со успешно реализирање на сите активностите воопшто, па и оние поврзани со воведување на промени.

10.	<b>Како ја оценувате организациската структура во Вашето училиште и можно ли е во услови на конкретната организациска поставеност да се организираат и координираат активности за спроведување на конкретна промена?</b>	<b>Настојувам сите наставници да ги вклучам во промените, а од повратната информација понатаму зависат другите следни активности</b>
		<b>Добрата организациска поставеност е одговорна за спроведување на конкретни промени</b>
		<b>Организацијата е добра. Можеби е потребно доекипирање на стручниот тим</b>
		<b>Треба да биде подобра. Во тек е креирање на подобра организациска структура, со цел поуспешно организирање и координирање на активностите</b>

**Табела 13.** Одговори на директорите на прашањето бр.10 од интервјуто

**Table 13.** Principals answers to the question number 10 of the interview

■ Интересни се одговорите на единаесеттото прашање кое се однесува на она што според испитаниците е најважно за успешно да управуваат со промени во училиштето. Сите испитаници од свој агол имаат наведено свои

лични квалитети и способности, но и конкретни моменти кои секако се фактори во управувањето со промените.

11.	<b>Што според Вас е најважно за успешно да управувате со промени во Вашето училиште?</b>	<b>Работа, посветеност, секојдневни анализи, правилен проток на информации и нивно систематизирање</b>
		<b>Организационата поставеност</b>
		<b>Да се однесувам одговорно и да сум одлучен при имплементирање на промените</b>
		<b>Предложените промени да бидат добро обмислени и адекватни на потребите. Да нема премногу промени – ниедна нема да има ефект. Да има пилот-проекти и обука што ќе води до прифаќање на промената, како и соработка со останатите директори</b>

**Табела 14.** Одговори на прашањето бр. 11 од интервјуто наменето за директорите на училиштата

**Table 14.** Answers to the question number 11 of the interview intended for the schools principals

Во врска со прашањето кое се однесува на контролата и следењето на реализацијата на поставените планови (табела 15) сите одговори се во прилог на успешно остварување на активностите и преземање на одговорност на директорот во **вршењето на контрола врз промените**, што е и една од хипотезите во истражувањето.

12.	<b>На кој начин вршите контрола и ја следите реализацијата на поставените планови за промени?</b>	<b>Со секојдневно комуницирање со лицата одговорни за реализирање на одредени активности и поставување на одговорни лица задолжени за одредени активности</b>
		<b>Преку директно учество во креирањето на политиките и постојан увид во нивната реализација</b>
		<b>Преку барање на резултати и извештаи</b>
		<b>Со повратна информација и корекции во сите фази</b>

**Табела 15.** Одговори на директорите на прашањето бр. 12 од интервјуто

**Table 15.** Principals answers to the question number 12 of the interview

■ Одговорите на следното прашање укажуваат на прифаќање на одговорноста за успехот или неуспехот од направените организациски промени од страна на сите директори вклучени во испитувањето што оди во прилог на мојата главна претпоставка.

13.	Дали сте подготвени да го преземете ризикот од успехот, или неуспехот на направените организациски промени?	Апсолутно, сметам дека менаџерот ја има најголемата одговорност за сите случувања и соодветно на тоа носи најголема одговорност во позитивен, но и во негативен правец.
		Да
		Да
		Подготвен сум да го преземам ризикот, доколку добијам поголеми овластувања во кадровската политика

**Табела 16.** Одговори на директорите на прашањето бр. 13 од интервјуто наменето за нив

**Table 16.** Principals answers to the question number 13 intended for them

■ И на последното прашање исто така добив одговори без многу размислување, што укажува на постоење на визија за идниот период кај сите испитаници. Кај сите испитаници јасно се гледа желбата за одење напред во развојот на училиштето.

14.	Каква е Вашата визија за училиштето со кое управувате во идниот период?	Да продолжиме со овој интензитет, за училиштето да прерасне во училиште кое во своето работење ќе ги вклопи сите современи текови на настава по мерка на детето. Активностите да се во функција на формирање на една здрава личност на ментален и научен план, кој ќе биде свесен за сè она што се случува околу него и соодветно да реагира на промените во Р.Македонија, но и надвор од неа
		Поатрактивно училиште

		Да создадеме зрели луѓе кои ќе научат да учат и ќе бидат подготвени за да одговорат на предизвикот што го носи утрешниот ден
		Респектабилно училиште со јасно дефинирани приоритетни цели и задачи, ученици со стекнати знаења и вештини, позитивна училишна клима, расадник на култура знаење и просперитет

**Табела 17.** Одговори на директорите на прашањето бр. 14 од интервјуто

**Table 17.** Principals answers to the question number 14 from the interview

\* \* \* \* \*

Анализата на одговорите на интервјуто укажува на **општ позитивен став кон промените кај директорите на училиштата.**

Од одговорите на прашањата 4 и 13 (табела 8 и 17) јасно се гледа дека тие, како менаџери на училиштата, се свесни за својата одговорност што ја имаат во **управувањето со промените** и нивното спроведување. Во одговорите на дел од прашањата ги наведуваат и своите обврски во правец на имплементирање на промените.

Од она што го имат дадено како одговор на прашањата 2, 6 и 14 (табела 6, 10 и 13) се гледа дека размислуваат за местото на училиштето во општината, за идните планови и за визијата на училиштето за во иднина, односно за тоа „каде сме“, „каде одиме“ и „каде треба да одиме“. Овие одговори зборуваат за активностите што ги презема директорот во **планирањето на промените.**

Во прилог на претпоставката која се однесува на активностите поврзани со **мотивирање за прифаќање на промените** се одговорите на прашањето бр. 5 (табела 9), додека одговорите на прашањето бр. 12

(табела 16) се во прилог на претпоставката дека директорот презема активности за **контрола на целиот процес на воведување на промени**.

Укажувањето на важноста на добрата организациска структура во училиштето, како и **организирањето на активностите поврзани со промените** е споменато во одговорите на повеќе прашања.

Изнанадувачки е фактот што ниеден од директорите во одговорот на прашањето бр.3 (табела 7), во кое требаше да го дефинираат менаџирањето со промените, немаат дадено конкретен одговор, иако понатаму во одговорите ги споменуваат скоро сите активности на директорот, кои се дел од управувањето со промените. Ова укажува на недоволно теоретско познавање на менаџирањето со промените, како составен дел од менаџирањето воопшто, кој всушност ги вклучува основните функции на менаџментот: планирањето, управувањето, организирањето, координирањето, мотивирањето и контролата.

Во прилог на иновативноста и успехот на моето истражување, мислам дека посебно треба да се обрне внимание на одговорите што ги дале директорите на училиштата на прашањето бр. 6 (Кои се Вашите приоритетни планови за промени во Вашето училиште?) (табела 10) и одговорите на прашањата за тоа каде ги гледаат пречките, а каде поддршката за воведување на промени во училиштата (табела 11).

Општ впечаток од анализата на сите одговори во интервјуто е дека директорите, менаџери во училиштата се свесни за одговорноста што ја носат во иницирањето и имплементирањето на промените, како и за влијанието на нивното професионално ангажирање врз развојот и унапредувањето на училиштето со кое менаџираат.





## Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на скалирањето наменето за директорот

Покрај интервјуто, во истражувањето беше предвидено и реализирано скалирање наменето исто така за директорот на училиштето.

Скалирањето како техника со инструментот скала на ставови од Ликертов тип (прилог 2) беше составена од неколку групи прашања, сите адекватно наменети за испитување на ставовите на директорот во врска со важноста на улогите што ги има во менаџирањето со промените, претставени во главната и помошните хипотези на истражувањето.

Целосната анализа на добиените резултати е прикажана во табелата 5 и истите графички се прикажани во графикон 8 кој следи подолу.

Р.бр	СТАВОВИ	Целосно се согласувам		Делумно се согласувам		Немам мислење		Не се согласувам		Целосно не се согласувам		Σ
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	Образовниот систем е дел од државата како систем и придонесува за нејзин напредок	4	100%	/		/		/		/		4
2.	Образованието треба да ги задоволи потребите на пазарот на трудот	3	75%	1	25%	/		/		/		4
3.	Училиштата треба да ги подготвуват идните граѓани за одговорно и компетентно општествено живеење и дејствување	4	100%	/		/		/		/		4

4.	Образованието треба да овозможи компетентност и конкурентност не само во домашните фирми, туку и мобилност за вработување или продолжување на студиите и надвор од границите на земјата	3	75%	1	25%	/		/		/		4
5.	Образовната политика треба да го постави ученикот во центарот на креирањето на сите решенија во образованието	3	75%	1	25%	/		/		/		4
6.	Воведувањето на информатичко-комуникациските технологии во секојдневното работење е неопходно	2	50%	2	50%	/		/		/		4
7.	Моја главна цел е да ги следам потребите на училиштето во целина	2	50%	2	50%	/		/		/		4
8.	На промените во училиштето гледам како на можност за развој и напредок	3	75%	1	25%	/		/		/		4
9.	Моја обврска е да иницирам промени за да го планирам развојот на училиштето во согласност со потребите на новото време	3	75%	1	25%	/		/		/		4
10.	Одговорен сум за квалитетот на донесените одлуки поврзани со планирањето на промените во училиштето	3	75%	1	25%	/		/		/		4
11.	За да управувам со промена треба да донесам и план како таа одлука да се имплементира	3	75%	1	25%	/		/		/		4

12.	Информираноста и вклученоста на вработените во плановите за имплементирање на промени е услов за успех	3	75%	1	25%	/		/		/		4
13.	Добрата организациска структура е услов за успешно опганизирање на активности	3	75%	1	25%	/		/		/		4
14.	Ги координирам активностите што треба да се преземат за да се воведат промените	3	75%	1	25%	/		/		/		4
15.	Ги организирам активностите поврзани со промените	2	50%	2	50%	/		/		/		4
16.	Прифаќањето на иницијативата за промена од страна на вработените е услов за нејзина имплементација	1	25%	3	75%	/		/		/		4
17.	Вработените треба да бидат мотивирани за прифаќање на промената	3	75%	1	25%	/		/		/		4
18.	Ги мотивирам вработените да го прифатат новиот начин на работа	2	50%	2	50%	/		/		/		4
19.	Со вршењето на контрола на спроведувањето на промената во сите нејзини фази влијаам на успешното постигнување на целта	3	75%	1	25%	/		/		/		4

Табела 18. Резултати добиени со скалата на ставови од Ликертов тип наменета за директорот

Table 18. Results obtained by the scale of attitudes from Likert type intended for the principal

■ Целта на ставовите од 1 до 6 беше да го покажат степенот на согласност на директорите на училиштата со потребата и причините за промени во образованието во Р.Македонија.



**Графикон 3.** Анализа на ставовите (1-6) на директорот поврзани со потребите и причините за промени

**Chart 3.** Analysis of paragraphs (1-6) the principal related needs and reasons for change

Анализата на добиените резултати (графикон 3) покажува висок степен на согласност на директорите со понудените ставови во врска со потребите и причините за промени во образованието.

Највисок степен на согласност, 100% од нив, целосно се согласуваат со ставот дека образованието е важен составен дел од државата, како систем и придонесува за нејзин напредок, како и ставот дека училиштата треба да ги подготвуваат идните граѓани за одговорно и компетентно општествено живеење и дејствување.

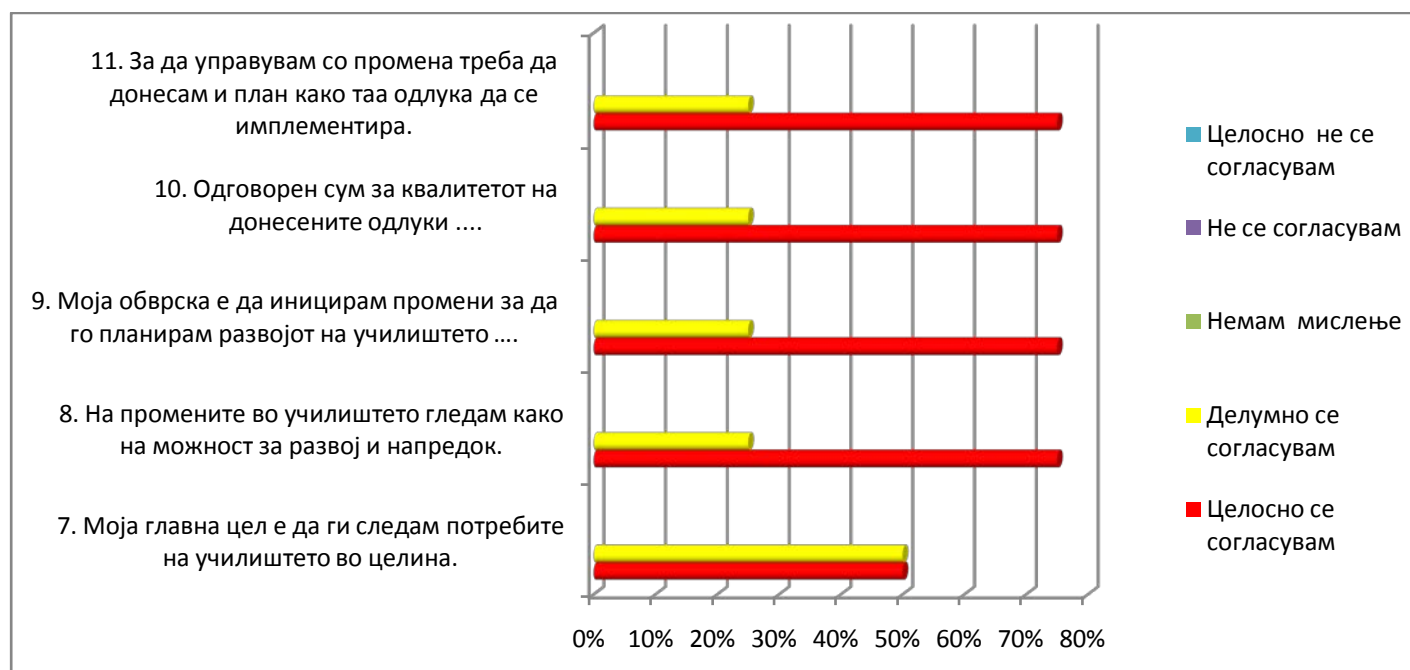
Степенот на согласност е висок, 75% целосно и 25% од испитаните директори делумно се согласуваат и со останатите ставови наведени како потреби и причини за промени во образованието.

Изненадување за оваа група ставови, иако и овде станува збор за согласување, се резултатите за степенот на согласност добиен на ставот дека воведувањето на информатичко-комуникациските технологии во секојдневното работење е неопходно. Во ерата на информатичко-

комуникациска технологија во сите сфери на живеење 50% од директорите делумно се согласуваат и исто толку целосно се согласуваат со овој став, што најверојатно укажува на недостатоци во начинот на спроведувањето на оваа област на промени во образованието.

Општ заклучок е дека **ставот кон потребите и причините за промени во образованието на директорите на училиштата е позитивен.**

■ Следната група ставови (графикон 4) се однесуваат на значењето на активностите што ги презема директорот за планирањето на потребните промени, односно улогата на директорот во планирањето на потребните промени.



**Графикон 4.** Анализа на ставовите(7-11) на директорот кои се однесуваат на влијанието на директорот во планирањето на промените

**Chart 4.** Analysis of the paragraphs (7-11) that are intended to the principals influence on planning the changes

И со овие ставови степенот на согласност е висок, во најголем дел 75% од испитаниците целосно и 25% делумно се согласуваат со ставовите дека директорот е одговорен за донесување на одлуки за промени и како тие одлуки да се имплементираат, одговорен е за квалитетот на донесените

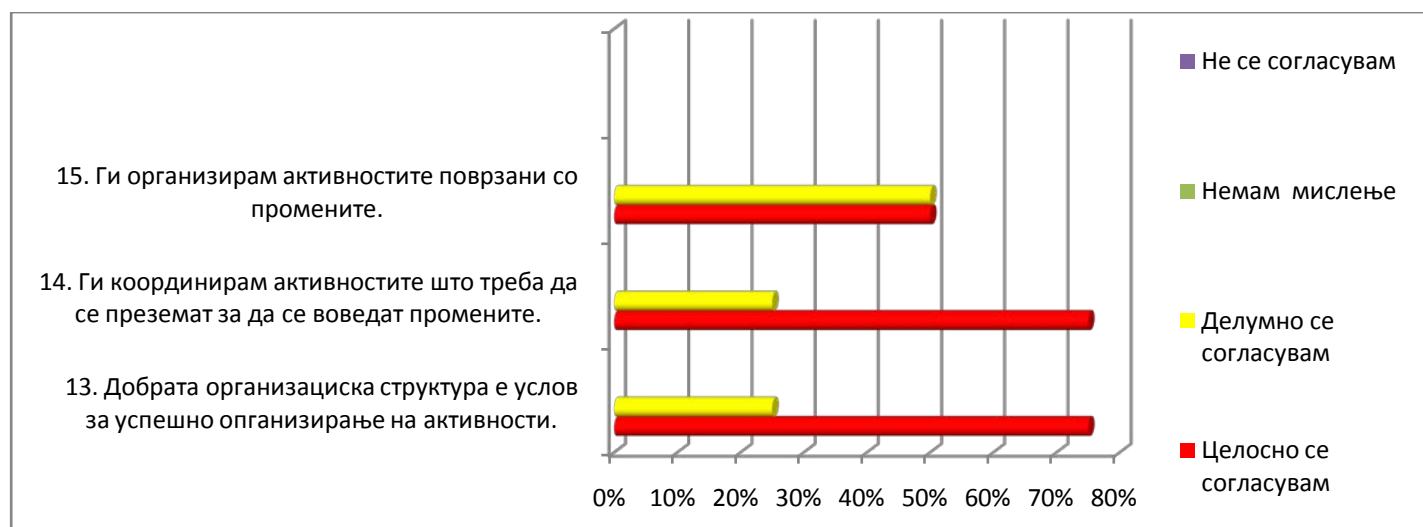
одлуки, одговорен е за иницирањето промени и планирањето на развојот на училиштето.

Исто толкав е и процентот на директори кои се согласуваат со ставот дека промените во училиштето се можност за развој и напредок на училиштето.

Со ставот дека главна цел на директорот е да ги следи потребите на училиштето во целина 50% целосно и исто толку делумно се согласуваат.

Овие ставови на директорите се во прилог на значењето на **улогата на директорот во планирањето на потребните промени**, што е основа за една од поставените хипотези на истражувањето.

■ Ставовите кои се анализирани во графикон 5 го покажуваат мислењето на директорите за значењето на нивната улога во организирање и координирање на активностите поврзани со спроведување на промените.



**Графикон 5.** Анализа на ставовите(13-15) на директорот поврзани со организирање и координирање на активностите

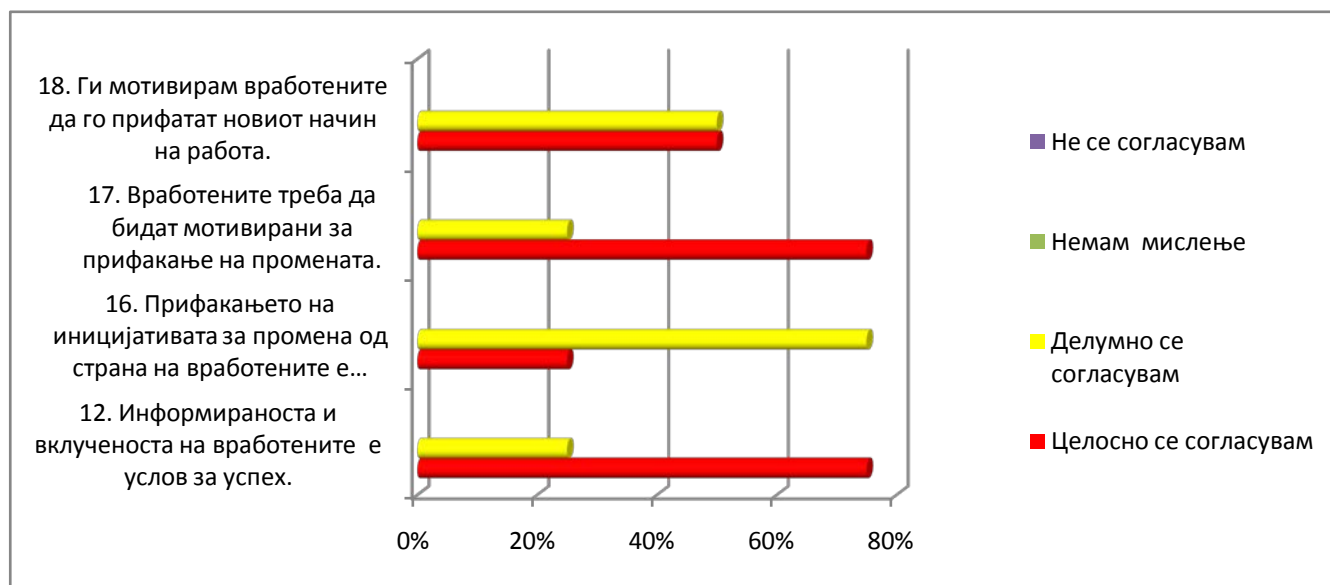
**Chart 5.** Analysis of paragraphs (13-15) intended to the principals activities to organize and coordinate changes

Со ставот дека добрата организациска структура е услов за успешно организирање на активностите за спроведување на промените целосно се согласуваат 75% и делумно се согласуваат 25%. Ист е степенот на согласност и со ставот дека директорот е тој што ги координира активностите што треба

да се преземат за да се воведат промени. 50% целосно и исто толку делумно се согласуваат и со ставот дека обврска на директорот е да ги организира активностите поврзани со промените.

Анализата на добиените податоци и овде покажува дека директорите вклучени во истражувањето го потврдуват значењето на **улогата на директорот во организирањето и координирањето на активностите поврзани со промените.**

■ Степенот на согласност со следните ставови, прикажани во графикон 6, е во прилог на хипотезата која се однесува на улогата на директорот во мотивирањето на вработените за прифаќање на промените.



**Графикон 6.** Анализа на ставовите (12, 16-18) на директорот кои се однесуваат на значењето на ангажирањето на директорот за мотивирање на вработените за прифаќање на промените

**Chart 6.** Analysis of the paragraphs (12,16-18) intended to the importance of including the principal into motivating the employees and making them accept the changes

Со ставот дека информираноста и вклученоста на вработените е услов за успех, 75% целосно и 25% делумно се согласуваат.

Вкупно 75% делумно и 25% целосно се согласуваат и со ставот дека прифаќањето на иницијативата за промена од страна на вработените е



услов за нејзина имплементација.

Со потребата од мотивирање на вработените за прифаќање на промените како важен дел од целиот тој процес на воведување на промени целосно се согласуваат 75%, а делумно се согласуваат 25% од испитаните директори и 50% од нив целосно, а 50% делумно се согласуваат дека и во пракса ги мотивираат вработените да го прифатат новиот начин на работа.

Добиените ставови на испитаните директори зборуваат за значењето на **улогата на директорот во мотивирањето на вработените за прифаќање на промените.**

■ Последниот став во скалата на ставови наменета за директорите (графикон 7) има за цел да го испита значењето на улогата на директорот во вршењето контрола низ целиот процес на воведување на промени, што е основа за последната помошна хипотеза во истражувањето.



Графикон 7. Анализа на ставот (19) на директорите за значењето на контролата во сите фази од спроведување на промената

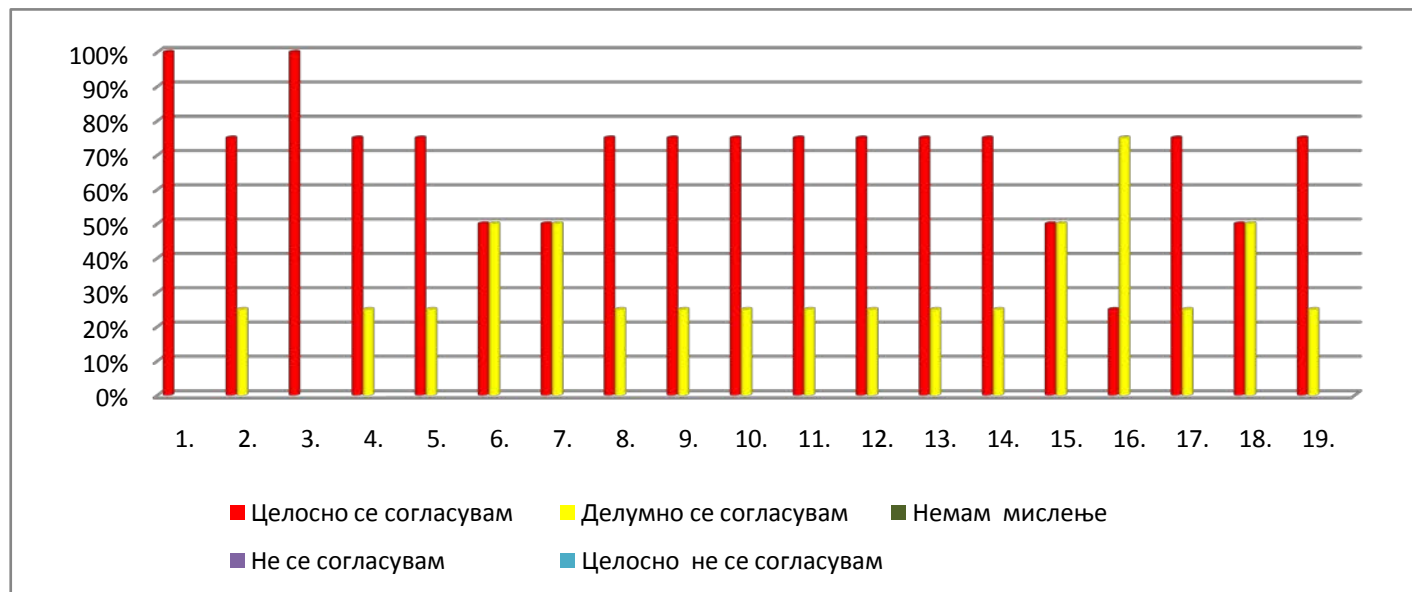
Chart 7. Analysis of the paragraph (19) intended on the control in all the phases of implementing the change

И овде резултатите се во прилог на претпоставката дека **директорот има значајна улога во спроведувањето на контрола низ целиот**

**процес на воведување на промените**, или со други зборови, директорот треба да утврди дали вложениот труд ги дал посакуваните резултати?

Анализата покажува дека 75% од испитаните директори целосно се согласуваат дека со вршењето на контрола на спроведувањето на промената низ сите нејзини фази влијае на успешното постигнување на целта.

Од целосната анализа на резултатите добиени од скалата на ставови од Ликертов тип наменета за директорите се гледа висок степен на согласност од страна на испитаните директори со понудените ставови (графикон 8).



**Графикон 8.** Целосна анализа на ставовите на директорите добиени од скалата од Ликертов тип

**Chart 8.** Full analysis of the attitudes of principals obtained from the scale of Likert type

\* \* \* \* \*

Анализата на добиените одговори од инструментите наменети за директорите на училиштата покажуваат резултати кои се потврдуваат едни со други.

Одговорите на прашањето бр. 1 (табела 5) од интервјуто кореспондираат со степенот на согласност на ставовите од 1 до 6 од скалата на ставови во правец на потврдување на **позитивниот став на директорите на училиштата кон промените воопшто.**

Во прилог на испитување на значењето на улогата на директорот во планирањето на промените се прашањата 2, 6 и 14 од интервјуто, кои кореспондираат со ставовите од 7 до 11 (графикон 4) од скалата на ставови, а анализата на добиените податоци од страна на директоритена овие прашања (ставови) ја потврдуваат важноста на **улогата на директорот на училиштето во планирањето на потребните промени.**

Одговорите на прашањето 5 (табела 9) од интервјуто се надополнуваат со степенот на согласност на директорите на ставовите 12, 16, 17 и 18 (графикон 6) од скалата на ставови, во правец на потврдување на **улогата што ја има директорот во мотивирањето на вработените за прифаќање на промените.**

За испитување на значењето на улогата на директорот во контролата на целиот процес на воведување на промени се поставени прашањето бр. 12 (табела 16) во интервјуто и ставот 19 (графикон 7) во скалата на ставови. И во овој случај анализата на добиените податоци е во прилог на претпоставката дека **директорот има главна улога во контролата на целиот процес на спроведувањето на промените.**



### **Анализа на резултатите добиени од анкетаирањето на професорите и стручните соработници**

Дел од истражувањето е и прашалникот наменет за професорите и стручните соработници во училиштето.

Целта на овој прашалник е да дојдам до податоци за ставовите и мислењата на професорите и стручните соработници во средното образование, што се однесуваат на улогата на директорот во менаџирањето со промени во училиштето.

Прашалникот е составен од повеќе прашања од различен вид поделени во три дела (прилог 3), на кои се понудени повеќе различни одговори. На дел од прашањата треба да се избере еден од понудените одговори, а понудени се и прашања во вид на скала на ставови, кои треба да бидат оцените со оценка од 1 до 5, заокружувајќи ја цифрата што одговара на мислењето на испитаникот.

Од испитаниците се бара да го дадат оној одговор што се совпаѓа со нивното мислење. Прашалникот е анонимен и само искрените одговори на испитаниците придонесуваат во објективноста на истражувањето.

Првиот дел од прашањата се општи прашања за промените во Р. Македонија, вториот дел од прашањата се однесуваат на улогата на директорот во спроведувањето на промените и третиот дел се прашања кои се однесуваат на промените во конкретното училиште. Во прашалникот е вметната и скала на ставови поврзани со работата на директорот на училиштето.

Одговорите на прашањата треба да дадат слика на тоа колку актуелните глобални промени влијаат врз управувачките структури во образованието, каква е улогата на директорот во воведувањето на промените, колку тие промени ги задоволуваат потребите на сите учесници во образовниот процес во училиштето и како целиот тој процес на воведување или невоведување на промени влијае на местото на училиштето во вкупниот образовен систем во нашето општество.

Во табела 6 се дадени општите податоци за стратумот професори и стручните соработници опфатени во истражувањето, за кои е наменет прашалникот.

Стратум	f	%	Степен на образование						Работно искуство						Σ
			Високо		М-р		Д-р		0-10 г		11-20 г		21-30 г		
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Професори	60	94%	58	97%	1	1,5%	1	1,5%	22	37%	20	33%	18	30%	
Ст.соработ	4	6%	4	100%	/	/	/	/	1	25%	1	25%	2	50%	
Σ	64	100%													64

**Табела 19.** Општи податоци за стратумот професори(степен на образование и работно искуство, фреквенции и проценти)

**Table 19.** General information about strata professors (education and work experience, frequencies and percentages)

Од податоците во табела 2 и табела 19 се гледа дека во стратумот професори и стручни соработници има вкупно 64 испитаника, од кои 60 – професори што претставува 48% од вкупниот број испитаници и 94% од стратумот професори и стручни соработници и 4 – стручни соработници, кои во однос на вкупниот број испитаници се 3%, а во однос на стратумот професори и стручни испитаници е 6%.

Во анализата на добиените податоци понатаму во текстот за училиштата ќе користам кратенки и тоа на следниот начин:

9. СОУ „Коле Нехтенин“ - Штип – **К.Н.**
10. СОУ „Димитар Мирасчиев“ - Штип – **Д.М.**
11. СУГС „Георги Димитров“ - Скопје – **Г.Д.**
12. СОУ „Кочо Рацин“ - Свети Николе – **К.Р.**

● Анализата на податоците добиени од одговорите на прашањата кои се однесуваат на првиот дел од прашалникот покажува каков е ставот на вработените (професори и стручни соработници) кон промените во образованието во Р. Македонија воопшто.

■ На првото прашање, од вкупно 64, одговориле 62 испитаници, или 97% од вкупниот број.

1. Промени во образованието во Р.Македонија									
Училиште	Има доволно		Има, но не доволно		Нема		Има премногу		Σ
	f	%	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	9	53%	2	12%	/	/	6	35%	17
Д.М.	1	7%	5	36%	/	/	8	57%	14
Г.Д.	5	36%	3	21%	/	/	6	43%	14
К.Р.	4	24%	13	76%	/	/	/	/	17
Σ	19	31%	23	37%	/	/	20	32%	62

Табела 20. Промени во образованието во Р.Македонија

Table 20. Changes in education in R. of Macedonia

Анализата на вкупните податоци добиени на првото прашање покажува приближни податоци за бројот на испитаници кои сметаат дека промени во образованието во РМ има доволно, има, но не доволно и има премногу.

Вкупно 31% од испитаниците одговориле дека промени во образованието во Р. Македонија има доволно. Додека 37% сметаат дека промени има, но не доволно и 32% дека промени има премногу.

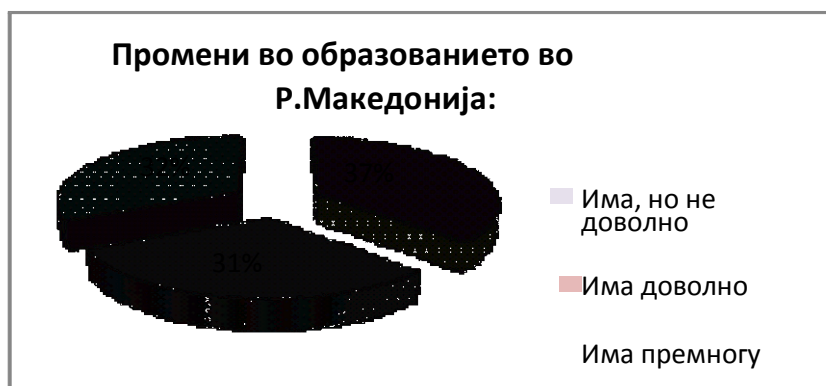
Заедничко за сите испитаници е тоа што ниеден од нив не смета дека нема промени во образованието.

Анализата на добиените податоци поединечно по училишта покажува отстапување од анализата на вкупните податоци.

Во К.Н. најголемиот дел или 53% сметаат дека има доволно промени.

Најголем дел од испитаниците во Д.М.(57%) и во Г.Д. (43%) се изјасниле дека има премногу промени.

Во К.Р. најголемиот дел (76%) сметаат дека промени има, но не доволно.



Графикон 9. Мислења во врска со обемот на промените во образованието во Р.Македонија

Chart 9. Opinions regarding the extent of changes in education in Macedonia

■ Одговор на второто прашање дале сите 64 испитаници од стратумот професори и стручни соработници.

2. Промените во образованието во РМ ги следат актуелните промени во Европа							
Училиште	Се согласувам		Делумно се согласувам		Не се согласувам		Σ
	f	%	f	%	F	%	
К.Н.	7	39%	9	50%	2	11%	18
Д.М.	3	21%	11	79%	/	/	14
Г.Д.	2	13%	11	74%	2	13%	15
К.Р.	4	23%	10	59%	3	18%	17
Σ	16	25%	41	64%	7	11%	64

Табела 21. Одговори на прашањето дали промените во образованието во РМ ги следат актуелните промени во Европа

Table 21. Answers to the questions if the changes in education in R. of Macedonia follow the current changes in Europe

Најголемиот дел, 64%, или 41 испитаник делумно се согласуваат со тоа дека промените во образованието во РМ ги следат актуелните промени

во Европа, 25%, се согласуваат и 11% не се согласуваат со ставот дека промените во образованието во РМ ги следат актуелните промени во Европа.

Анализата на поединечните податоци по училишта на ова прашање се совпаѓа со анализата на вкупните резултати.



**Графикон 10.** Промените во образованието во РМ ги следат актуелните промени во Европа

**Chart 10.** Changes in education in R. of Macedonia follow the current changes in Europe

■ Податоците добиени од испитаниците на следното прашање, на кое одговориле сите 64 испитаници се изненадувачки, затоа што најголемиот број од вкупниот број испитаници, 42% одговориле дека не се согласуваат со ставот дека промените во образованието во РМ се приспособени на условите и потребите на нашето општество. Вкупно 22% се согласуваат и 36% од испитаниците делумно се согласуваат со овој став.

3. Промените во образованието во РМсе приспособени на условите и потребите на нашето општество				
Училиште	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Σ



	f	%	f	%	f	%	
<b>К.Н.</b>	8	45%	6	33%	4	22%	18
<b>Д.М.</b>	/	/	4	29%	10	71%	14
<b>Г.Д.</b>	2	13%	3	20%	10	67%	15
<b>К.Р.</b>	4	23%	10	59%	3	18%	17
<b>Σ</b>	<b>14</b>	<b>22%</b>	<b>23</b>	<b>36%</b>	<b>27</b>	<b>42%</b>	<b>64</b>

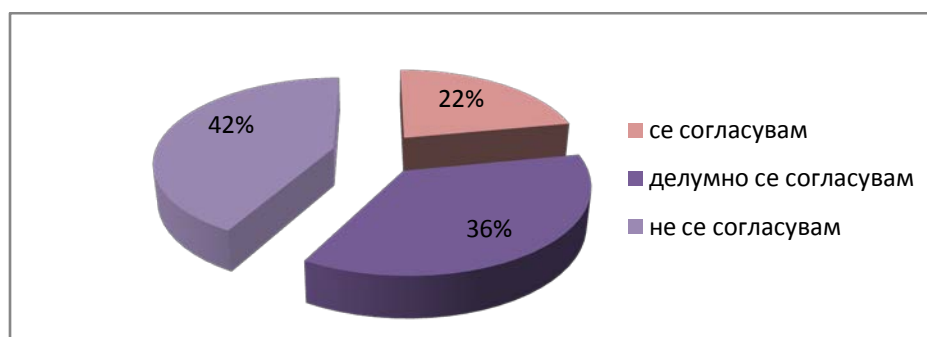
**Табела 22.** Одговори на прашањето дали промените во образованието во РМ се приспособени на условите и потребите на нашето општество

**Table 22.** Answers to the question if the changes in education in R. of Macedonia are adapted to the needs of our society

Слични податоци се добиени и во две од училиштата, гледано поединечно. Во училиштата Д.М. и Г.Д. 71%, односно 67% од испитаниците не се согласуваат со ставот дека промените во образованието во РМ се приспособени на условите и потребите на нашето општество. Единствено во училиштето К.Н. најголемиот дел - 45% се согласуваат и во училиштето К.Р. 36% делумно се согласуваат со овој став.

Овие добиени податоци не кореспондираат со потребите и причините за промени во образованието кои претходно ги споменав и кои во скалата на ставови наменета за директорите беше оценета со висок степен на согласност.

Ова посебно се однесува на поврзаноста на образованието со пазарот на трудот или фактот дека образованието е дел од државата како систем и придонесува за нејзин напредок. Овие податоци не кореспондираат ни со една од значајните цели на училиштата, а тоа е подготовка на идните граѓани за одговорно и компетентно општествено живеење и дејствување.



**Графикон 11.** Промените во образованието во РМ се приспособени на условите и потребите на нашето општество

**Chart 11.** Changes in education in R. of Macedonia are adapted to the needs of our society

■ Последното прашање од овој дел прашања се однесува на ставовите и мислењата на професорите и стручните соработници во врска со (не)постоењето на разлики во степенот на воведување на промени во училиштата во поголемите градови, од оние во помалите градови во РМ. На ова прашање од вкупно 64, одговориле 62 испитаници (97%).

4. Постои ли разлика во степенот на воведување на промени во училиштата во поголемите градови од оние во помалите градови во РМ?							
Училиште	Постои значајна разлика		Постои мала разлика		Не постои разлика		Σ
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	1	6%	4	23%	12	71%	17
Д.М.	2	14%	4	29%	8	57%	14
Г.Д.	5	36%	3	21%	6	43%	14
К.Р.	9	53%	5	29%	3	18%	17
Σ	17	27%	16	26%	29	47%	62

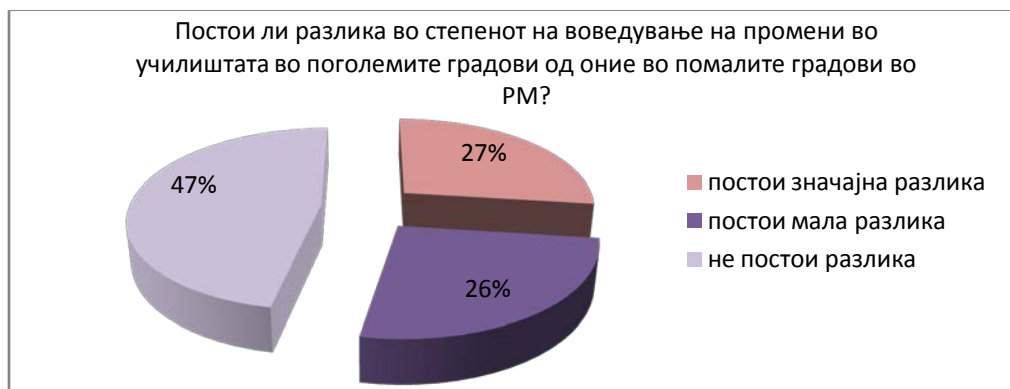
**Табела 23.** Ставови на анкетиранието во врска со можните разлики во степенот на воведување на промени во училиштата во поголемите градови од оние во помалите градови во РМ

**Table 23.** Attitudes of respondents concerning possible differences in the extent of introducing changes in schools in major cities than in smaller cities R. of Macedonia

Најголемиот дел, 47% од вкупниот број испитаници одговориле дека не постои разлика, 26% одговориле дека постои мала разлика и 27% одговориле дека постои значајна разлика.

Освен кај училиштето К.Р., каде што 53% од испитаниците сметаат дека постои значајна разлика, кај другите училишта резултатите се совпаѓаат со оние вкупните податоци.

Интерсно е да се спомене и тоа дека училиштето К.Р. се наоѓа во најмалиот град вклучен во истражувањето и токму податоците добиени од овие испитаници се разликуваат од вкупните податоци. Прифатливо е дека и доколку би постоеле разлики во степенот на воведување на промени во училиштата во поголемите, од оние во помалите градови, таа разлика најмногу би се почувствувала во помалите градови.



**Графикон 12.** Графички приказ на ставовите од табела 23

**Chart 12.** Graphical representation of the views of table 23

Од анализата на оваа група прашања која содржеше општи прашања за промените во Р.Македонија, може да се заклучи дека според професорите и стручните соработници во средните училишта, вклучени во истражувањето, има промени во образованието во Р.Македонија. И покрај тоа што мислењата се поделени околу тоа дали има доволно, недоволно или има премногу, сепак ниеден учесник во истражувањето не одговорил дека промени во образованието нема.

Промените што се спроведуваат во образованието, според оваа група испитаници, само делумно ги следат актуелните промени во Европа, а најголем дел од испитаниците сметаат дека промените што се спроведуваат во образованието во нашата држава не се приспособени на условите и потребите на нашето општество.

Во врска со постоењето разлики во спроведувањето на промени во помалите и поголемите градови, општиот став на испитаниците е дека не постојат разлики. Спротивно од ова, во училиштето кое се наоѓа во најмалиот град вклучен во истражувањето, најголемиот број испитаници одговориле дека постојат значајни разлики во степенот на воведување на промени во поголемите, од оние во помалите градови во Р.Македонија.

● Вториот дел од прашалникот наменет за професорите и стручните соработници се конкретни прашања за улогата на директорот во спроведувањето на промените.

Во овој дел има прашања со кои би требало да се испитаат ставовите и мислењата на стратумот професори и стручни соработници, кои претставуваат 51% од вкупниот број испитаници вклучени во истражувањето, во врска со предметот на истражувањето - улогата на директорот (менаџерот) во средното училиште во иницирањето и спроведувањето на промени и планирање на развојот на училиштето.

Улогата на директорот во спроведувањето на промените е анализирана преку различните улоги што тој, како менаџер, би требало да ги исполни, улоги кои произлегуваат од основните функции на менаџментот со промените.

- Улога на директорот во планирањето на потребните промени;
- Улога на директорот во управувањето со промените;

- Улога на директорот во организирањето и координирањето на активностите поврзани со промените;
- Улога на директорот во мотивирањето за прифаќањето на промените;
- Улога на директорот на училиштето во контролата на процесот на воведување на промените.

Анализата на добиените одговори на поставените прашања би требало да го потврди или отфрли претпоставеното влијание на успешното завршување на овие улоги од страна на директорот, врз успешното иницирање и имплементирање на промените во одбраните училишта и истите да се генерализираат.

Влијанието на споменатите улоги на директорот врз следењето на промените во училиштата е основа за поставените помошни хипотези во истражувањето. Со нивното испитување ќе се испита и главната хипотеза во истражувањето - претпоставката дека директорот (менаџерот на училиштето) ја има главната улога во иницирање на промените и планирање на развојот на училиштата.

- Првите две прашања од овој дел од прашалникот би требало да ни дадат слика за тоа дали директорот на училиштето има јасна слика за состојбата во која се наоѓа училиштето и во согласност со тоа дали има визија во кој правец се движи училиштето во конкретните услови.

<b>1. Дали Вашиот директор има јасна слика за состојбата во која се наоѓа училиштето</b>							
Училиште	Да, мислам дека има		Можеби само делумно		Не, мислам дека нема		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	15	83%	3	17%	/	/	18
Д.М.	6	43%	6	43%	2	14%	14
Г.Д.	14	93%	1	7%	/	/	15
К.Р.	10	59%	6	35%	1	6%	17
$\Sigma$	<b>45</b>	<b>70%</b>	<b>16</b>	<b>25%</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>	<b>64</b>

**Табела 24.** Одговори на анкетираниите на прашањето дали нивниот директор има јасна слика за состојбата во која се наоѓа училиштето во коешто работат

**Table 24.** Answers of respondents to the question whether their principal has a clear picture of the situation in which the school they work is

<b>2. Дали Вашиот директор има визија за тоа во кој правец се движи училиштето?</b>							
Училиште	Да, мислам дека има		Можеби само делумно		Не, мислам дека нема		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	13	76%	4	24%	/	/	17
Д.М.	6	46%	4	31%	3	23%	13
Г.Д.	14	93%	1	7%	/	/	15
К.Р.	11	69%	5	31%	/	/	16
$\Sigma$	<b>44</b>	<b>72%</b>	<b>14</b>	<b>23%</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>	<b>61</b>

**Табела 25.** Ствови на анкетираниите за тоа дали нивниот директор има визија во кој правец се движи училиштето во коешто работат

**Table 25.** Views of respondents on whether their manager has a vision in which direction the school they work in is moving

Анализата на одговорите на првото прашање (табела 24) покажува дека 70% од испитаните професори и стручни соработници сметаат дека нивниот директор има јасна слика за состојбата во која се наоѓа училиштето, 25% дека само делумно има и 5% од испитаниците се изјасниле дека директорот нема јасна слика за состојбата во која се наоѓа нивното училиште.

Резултатите од второто прашање (табела 25) процентуално се совпаѓаат со оние од претходното. Вкупно 72% од испитаниците одговориле дека нивниот директор има визија за тоа во кој правец се движи училиштето, 23% дека само делумно има визија и како и кај претходното прашање 5% мислат дека директорот нема визија за тоа во кој правец се движи училиштето.



**Графикон 13.** Графички приказ на податоците од табела 24

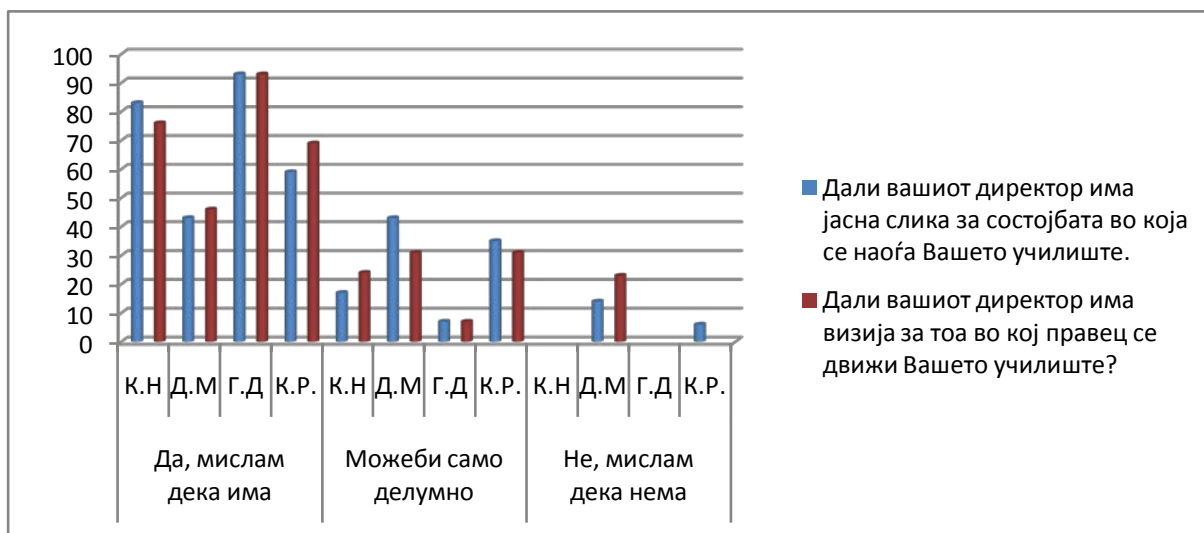
**Chart 13.** Graphical view of the data in table 24



**Графикон 14.** Графички приказ на податоците од табела 25

**Chart 14.** Graphical view of the data in table 25

Дека податоците добиени на овие две прашања се совпаѓаат покажува и сликата на графиконот 15, на кој може да се направи и споредба на добиените податоци од училиштата поединечно.



**Графикон 15.** Споредба на податоците добиени од прашањата анализирани во табелите 24 и 25

**Chart 15.** Comparison of the data from the analysed questions in table 24 and 25

Анализата покажува дека најголем број - 93% од испитаниците од училиштето Г.Д. се согласиле дека нивниот директор има јасна слика за состојбата во која се наоѓа училиштето и исто толку (93%) се изјасниле дека нивниот директор има визија за тоа во кој правец се движи училиштето.

Спротивно на нив, најмал е процентот на согласност во училиштето Д.М. 43% на првото и 46% на второто прашање се изјасниле позитивно, а 14% сметаат дека нивниот директор нема јасна слика за состојбата во која се наоѓа училиштето и 23% мислат дека директорот нема визија за тоа во кој правец се движи училиштето.

Податоците од останатите две училишта се исто така со висок степен на позитивни мислења. Во училиштето К.Н. 83% од испитаниците сметаат дека директорот има јасна слика за состојбата во која се наоѓа и 76% се изјасниле дека директорот има визија за тоа во кој правец се движи училиштето. И во К.Р. 59% од испитаниците одговориле дека нивниот директор има јасна слика за состојбата и 69% дека има визија за правецот во кој се движи училиштето.



Анализата на овие две прашања треба да се дополни со анализата на податоците добиени од одговорите на прашањата поврзани со способноста на директорот на училиштето да ги координира потребите на училиштето со потребите на општеството и со потребите на вработените, или со други зборови со надворешното и внатрешното опкружување.

Планирањето на промените не би било успешно доколку нема координација со внатрешното и надворешното опкружување, што е повод за следните две прашања:

11. Колку според Вас директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со Вашите лични потреби?							
Училиште	Доволно		Недоволно		Воопшто не се грижи		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	12	67%	6	33%	/	/	18
Д.М.	3	21%	11	79%	/	/	14
Г.Д.	14	100%	/	/	/	/	14
К.Р.	12	70%	5	30%	/	/	17
$\Sigma$	41	65%	22	35%	/	/	63

**Табела 26.** Одговори на професорите и стручните соработници на прашањето - „Колку според Вас директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со Вашите лични потреби?“

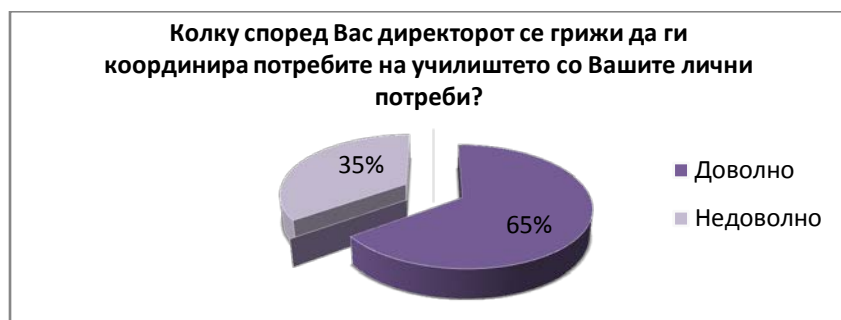
**Table 26.** Answers of techers and associates of the question - "How much do you think should the director care to coordinate the needs of the school with your personal needs?"

12. Колку според Вас директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со потребите на општеството?							
Училиште	Доволно		Недоволно		Воопшто не се грижи		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	16	89%	2	11%	/	/	18
Д.М.	3	21%	11	79%	/	/	14
Г.Д.	15	100%	/	/	/	/	15
К.Р.	15	94%	1	6%	/	/	16
$\Sigma$	49	78%	14	22%	/	/	63

**Табела 27.** Одговори на професорите и стручните соработници на прашањето – „Колку според Вас директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со потребите на општеството?“

**Table 27.** Professors and associates answers to the question - "How much should the director coordinate the needs of the school with the needs of the society?"

Анализата на добиените податоци покажува дека најголем дел, 65% од испитаниците одговориле дека директорот доволно се грижи да ги координира потребите на училиштето со потребите на вработените и исто така најголем дел, 78% сметат дека директорот доволно се грижи да ги координира потребите на училиштето со потребите на училиштето. Процентот на оние кои се изјасниле со вториот понуден одговор (недоволно) е 35% на првото и 22% на второто прашање.



**Графикон 16.** Графички приказ на податоците од табела 26

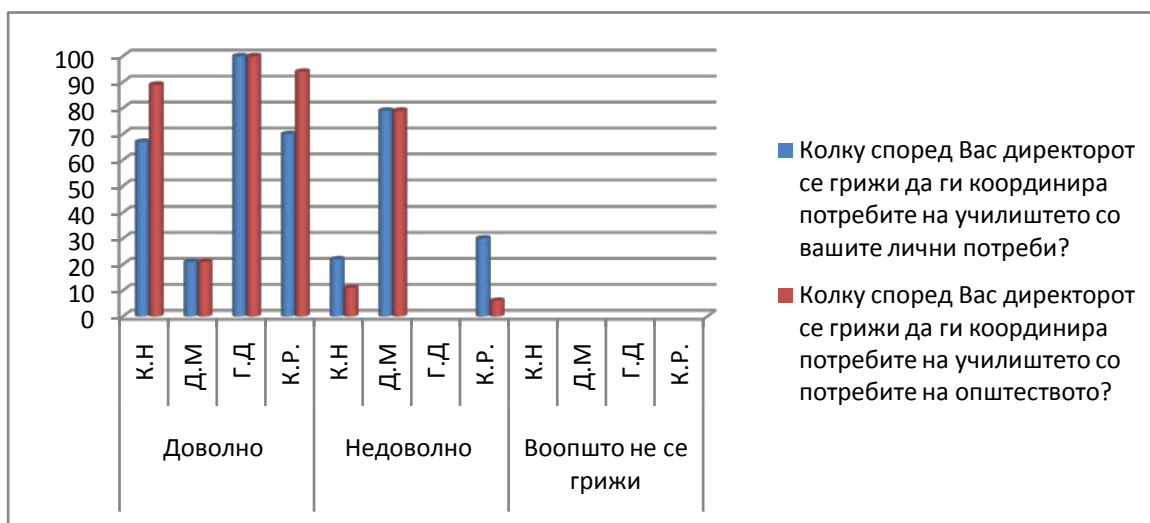
**Chart 16.** Graphic display of the data in table 26



**Графикон 17.** Графички приказ на податоците од табела 27

**Chart 17.** Graphic display of the data in table 27

Анализата на резултатите поединечно по училишта (табела 26 и 27) повторно покажува највисок процент на позитивни одговори во прилог на работата на директорот во училиштето Г.Д., кој овде е 100% за двете поставени прашања. Позитивен е ставот и во К.Н. 67%, односно 89% и во К.Р. 70% на првото и 94% на второто прашање. И овде од вкупните резултати отскокнуват податоците добиени во Д.М. каде само 21% сметаат дека директорот доволно се грижи да ги координира потребите на училиштето со потребите на вработените и со потребите на општеството и 79% се изјасниле дека ангажирањето на директорот е недоволно, што кореспондира со податоците на претходните две прашања.



**Графикон 18.** Споредба на добиените податоци од прашањата анализирани во табелите 26 и 27

**Chart 18.** Comparison of the answers to the analyzed questions in table 26 and 27

Овие елементи ја прават основата во планирањето на промените во училиштето.

Директорот треба да има јасна слика за состојбата во која се наоѓа училиштето и во кој правец таа состојба води. Истовремено мора да има и визија за тоа каде го гледа училиштето во иднина и да работи на исполнување на целите што се во согласност со таа визија.

За да спроведе каква било новина директорот треба да донесе одлука, но и план за спроведување на таа одлука. Квалитетот на донесената одлуката е првиот предуслов за нејзина успешна имплементација, а ниедна одлука не би била квалитетна доколку не се приспособи на состојбата во која се наоѓа училиштето и на целите кон кој се стреми, а притоа да се имаат предвид потребите на оние кои се дел од училиштето – вработените и потребите на општеството во кое егзистира тоа училиште и за кое постои.

Иако постои отстапување кај едно од училиштата, генерализирано најголем дел од испитаниците се изјасниле дека директорите имаат јасна слика за состојбата во која се наоѓаат и имаат визија за тоа во кој правец се движат училиштата. Професорите и стручните соработници искажале задоволство и од грижата на директорите да ги координираат потребите на училиштата со оние на вработените и со општеството. Овие ставови укажуваат на позитивна основа за успешно планирање на промени од страна на директорите и се во прилог на значењето на улогата на директорот во планирањето на промените во училиштето.

Податоците добиени од овие прашања кореспондираат со податоците добиени од одговорите на прашањата 2, 6 и 4 (табела 4, 10 и 8) од интервјуто наменето за директорот и од ставовите од 7 до 11 (графикон 4) од скалата на ставови од Ликертов тип, исто така, наменета за директорот.

■ Прашањето „Колку сте задоволни од способноста на Вашиот директор да управува со училиштето во услови на промени?“ го покажува степенот на (не)задоволство на вработените од способноста на директорот да ја

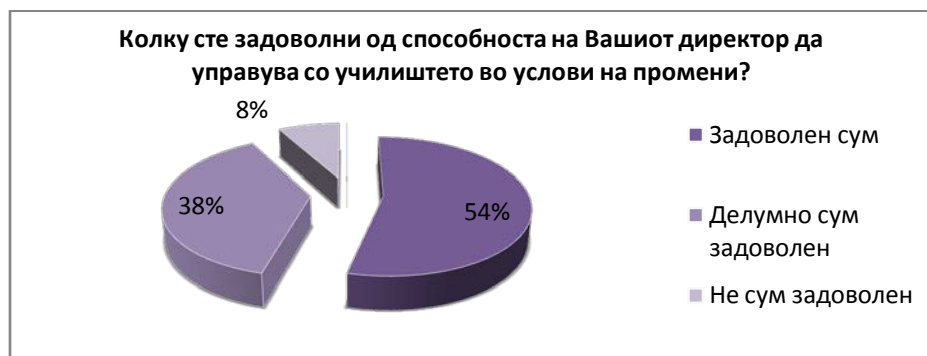
исполни следната улога што е дел од менаџирањето со промените – улогата да управува со процесот на воведување на промените.

7. Колку сте задоволни од способноста на Вашиот директор да управува со училиштето во услови на промени?							
Училиште	Задоволен/на сум		Делумно сум задоволен/на		Не сум задоволен/на		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	12	67%	6	33%	/	/	18
Д.М.	/	/	9	64%	5	36%	14
Г.Д.	15	100%	/	/	/	/	15
К.Р.	7	44%	9	56%	/	/	16
$\Sigma$	34	54%	24	38%	5	8%	63

**Табела 28.** Одговори на прашањето - „Колку сте задоволни од способноста на Вашиот директор да управува со училиштето во услови на промени?“

**Table 28.** Answers to the question - "Are you satisfied with the principals ability in managing the school in time of changes?"

Податоците од сите училишта заедно покажуваат задоволство кај 54% од испитаниците, делумно задоволство кај 38% и незадоволство кај 8% од испитаните професори и стручни соработници (графикон 19).



**Графикон 19.** Графички приказ на податоците добиени на прашањето кое се однесува на (не)задоволството на професорите и стручните соработници од способноста на директорот да управува со училиштето во услови на промени

**Chart 19.** Graphic display of the answers to the question intended to the (dis)satisfaction of the professors and associates from the principals ability to manage the school in time of changes

Вкупниот процент на незадоволство потекнува само од едно училиште (Д.М.) и гледано поединечно (табела 28) претставува 36% од вкупниот број анкетирани од тоа училиште. Останатите 64% од овие испитаници се делумно задоволни, а ниту еден испитаник не одговорил дека е задоволен од способноста на директорот да управува со училиштето во услови на промени.

Спротивно на овие податоци во училиштето Г.Д. се задоволни 100%, а во училиштето К.Н. се задоволни 67% и делумно се задоволни 33% од испитаниците. Делумно задоволство покажуваат и 56% од анкетираниите во К.Р, а останатите 44% се задоволни.



**Графикон 20.** Графички приказ на (не)задоволството од способноста на директорот да управува со училиштето во услови на промени, гледано поединечно по училишта

**Chart 20.** Graphic display of the (dis)satisfaction from the principals ability to manage with the school in time of changes, viewed individually by schools

Една од основните функции на менаџирањето е управувањето. Задача на директорот е да управува со сите активности во училиштето, па и со оние кои се дел од процесот на воведување на промени. Степенот на (не)задоволство кај вработените само покажува колку (не)успешно ја исполнуваат оваа своја задача.

■ Следните прашања треба да ги покажат ставовите и мислењата на професорите и стручните соработници кои се однесуваат на улогата на директорот во организирањето и координирањето на активностите поврзани со промените.

9.Директорот е тој што треба да ги организира активностите поврзани со промените							
Училиште	Се согласувам		Делумно се согласувам		Не се согласувам		Σ
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	12	67%	6	33%	/	/	18
Д.М.	10	71%	4	29%	/	/	14
Г.Д.	11	73%	4	27%	/	/	15
К.Р.	14	82%	3	18%	/	/	17
Σ	47	73%	17	27%	/	/	64

**Табела 29.** Согласност на анкетираниите со тврдењето – „Директорот е тој што треба да ги организира активностите поврзани со промените“

**Table 29.** Consent of the respondents with the claim - "The principal organizes the activities related with the changes."

Анализата на одговорите (табела 29) покажува дека 73% од испитаниците се согласуваат со ставот дека директорот е тој што треба да ги организира активностите поврзани со промените и 27% делумно се согласуваат.

Не е за изненадување и фактот што слични резултати има и следното прашање кое се однесува на улогата на директорот во координирањето на активностите во случај на воведување на промени (табела 30).

<b>10.Директорот е тој што треба да ги координира активностите во училиштето посебно кога се воведуваат новини</b>							
Училиште	Се согласувам		Делумно се согласувам		Не се согласувам		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	16	89%	1	5,5%	1	5,5%	18
Д.М.	9	69%	3	23%	1	8%	13
Г.Д.	8	53%	7	47%	/	/	15
К.Р.	16	94%	1	6%	/	/	17
$\Sigma$	<b>49</b>	<b>78%</b>	<b>12</b>	<b>19%</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>	<b>63</b>

**Табела 30.**Согласност на анкетираниите со тврдењето – „Директорот е тој што треба да ги координира активностите во училиштето, посебно кога се воведуваат промени“

**Table 30.** Consent of respondents with the claim - "The principal coordinates the activities in the school, particularly in time of changes."

Со ставот дека директорот е тој што треба да ги координира активностите во училиштето, посебно кога се воведуваат новини се согласуваат 78% и делумно се согласуваат 19% од испитаниците. Во случајов се запоставува оној дел од 3% од испитаниците што не се согласува со овој став.

Основа на организирањето и координирањето како дел од основните функции на менаџментот е поставувањето на добра организациска структура во институцијата со која се управува, која пак е услов за успешно функционирање на институцијата воопшто (со ставот дека добрата организациска структура е услов за успешно организирање на активности, на скалата на ставови целосно се согласиле 75% од директорите).

Испитувањето на значењето на улогата на директорот во организирањето и координирањето на активностите поврзани со промените го дополнуваат и мислењата на испитаните професори и стручни соработници за организациската структура во училиштето.

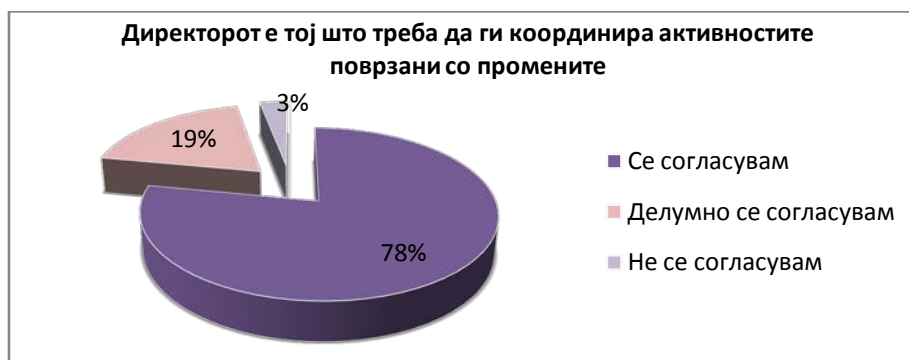


8.Какво е Вашето мислење за организациската структура во училиштето?							
Училиште	О.С. е на високо ниво		О.С.може да биде и подобра		О.С. е на ниско ниво		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	9	50%	9	50%	/	/	18
Д.М.	14	100%	/	/	/	/	14
Г.Д.	11	73%	4	27%	/	/	15
К.Р.	1	6,5%	13	87%	1	6,5%	15
$\Sigma$	35	56%	26	42%	1	2%	62

**Табела 31.** Мислења на професорите и стручните соработници за организациската структура во училиштето во кое работат

**Table 31.** Considerations of professors and associates on the organisation structure in the school the work in

Вкупно 56% од анкетираниите сметаат дека работат во организациска структура на високо ниво, 42% се изјасниле дека може да биде и подобра и само 2% сметаат дека организациската структура е на ниско ниво. Добиените резултати целосно можат да се сметаат за позитивни,прифатливо и позитивно е да се размислува дека секогаш може да биде и подоро.



**Графикон 21.** Графички приказ на ставовите на анкетираниите за улогата на директорот во координирањето на актиностите поврзани со промените

**Chart 21.** Graphic display on the surveyed statements on the principals role in organizing theactivities connected with the changes



**Графикон 22.** Графички приказ на ставовите на анкетираниите за улогата на директорот во организирањето на активностите поврзани со промените

**Chart 22.** Graphic display on the surveyed statements on the principals role in coordinating with the activities connected with the changes



**Графикон 23.** Графички приказ на мислењето на анкетираниите за организациската структура во училиштето во кое работат

**Chart 23.** Graphic display on the respondents consideration on the organization structure in the school they work in

Големиот процент на согласност на овие прашања кореспондира и ги надополнува ставовите на директорите во скалата за ставови намета за нив, кои на прашањата поврзани со значењето на улогата на директорот во организирањето и координирањето на активностите поврзани со воведување на промените, исто така, се изјасниле со висок степен на согласност (графикон 5).

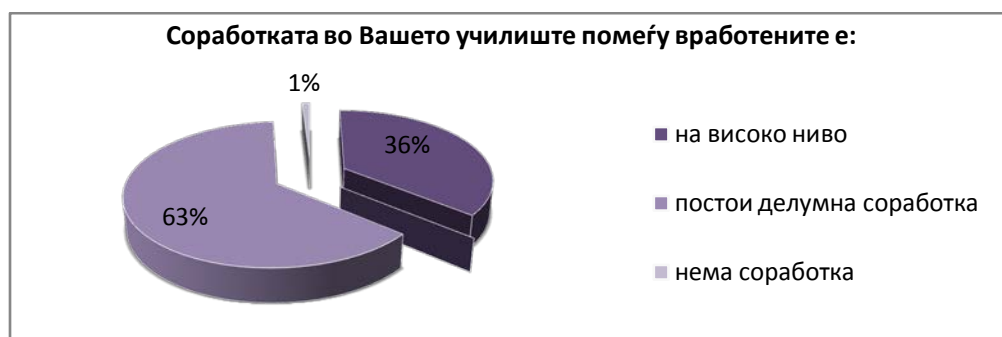
Од многуте дефиниции за менаџментот во образованието, податоците добиени на овие прашања ќе ги дополнам со дефинирањето на менаџирањето (вклучително и менаџирањето со промените) во образованието како координација на човечките, физичките и финансиските потенцијали во воспитно-образовната дејност, во правец на постигнување на целите утврдени со законодавството, политиката и концепциите за развој на оваа област и сите овие приспособени на потребите на конкретното училиште и општество во кое егзистира воспитно-образовната институција.

Вложувањето во сите потенцијали во училиштето има свое место во успехот на училиштето, но сепак мислам дека човечкиот потенцијал е оној од кој зависи обзбедувањето на сите други ресурси. Човечките ресурси го опфаќаат целото искуство, вештини, способности, контакти, ризици и мудрости на поединецот од една организација.

За да се искористат овие потенцијали што ги носи човекот, неопходно е високо ниво на соработка на сите нивоа – соработка помеѓу вработените, но и соработка на релација вработени – директор.

На прашањата за тоа како ја оценуваат соработката во училиштето помеѓу вработените (графикон 24) и помеѓу вработените и директорот (графикон 25), најголемиот број од испитаниците - 63% се изјасниле дека во училиштето постои делумна соработка помеѓу вработените и исто така за делумна соработка помеѓу вработените и директорот се изјасниле 58% од анкетираниите. Останатите 36%, односно 42% сметаат дека соработката е на високо ниво и само 1% од анкетираниите се изјасниле дека помеѓу вработените нема соработка.

Успешна соработка помеѓу сите вработени во училиштето (вклучувајќи го тука и директорот) е можна само во услови на добра организациска структура и е основа за успешно и правилно координирање на сите активности во училиштето.



**Графикон 24.** Графички приказ на ставовите на професорите и стручните соработници за соработката во училиштето помеѓу вработените

**Chart 24.** Graphic display on the professor and associates consideration on the cooperation between the professors and employees in the school



**Графикон 25.** Графички приказ на ставовите на професорите и стручните соработници за соработката во училиштето помеѓу вработените и директорот

**Chart 25.** Graphic display on professors and associates consideration on cooperation between the employees and the principal

3.Соработката во Вашето училиште помеѓу вработените е:							
Училиште	На високо ниво		Постои делумна соработка		Нема соработка		Σ
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	6	34%	12	66%	/	/	18
Д.М.	2	14%	11	79%	1	7%	14
Г.Д.	12	80%	3	20%	/	/	15
К.Р.	3	18%	14	82%	/	/	17
Σ	23	36%	40	63%	1	1%	64

**Табела 32.** Ставови на анкетираниите за соработката во училиштето помеѓу вработените

**Table 32.** Views on the correspondents on the cooperation between the employees in the school

4.Соработката во Вашето училиште помеѓу вработените и директорот е:							
Училиште	На високо ниво		Постои делумна соработка		Нема соработка		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	6	33%	12	67%	/	/	18
Д.М.	1	7%	13	93%	/	/	14
Г.Д.	13	87%	2	3%	/	/	15
К.Р.	7	41%	10	59%	/	/	17
$\Sigma$	27	42%	37	58%	/	/	64

**Табела 33.** Ставови на анкетираниите за соработката во училиштето помеѓу вработените и директорот

**Table 33.** Correspondents views on the cooperation between the employees and the principal in the school

Анализирано поединечно по училишта (табела 32 и 33) од вкупните резултати во позитивен правец отскокнува училиштето Г.Д. со 80%, односно 87% изјаснети дека соработката во двете насоки е на високо ниво, што е навистина висок процент за овој ни малку едноставен момент чиј успех подеднакво зависи од ангажирањето на сите вработени, вклучувајќи го тука и директорот.

Позитивните ставови за соработката помеѓу вработените и вработените и директорот во ова училиште кореспондираат со ставот на нивниот директор на прашањето бр.5 од интервјуто за директорите („Дали и на кој начин ги мотивирате своите вработени за неопходност од настанување на организациски промени?) на кое тој кратко одговорил дека „Развивањето на свеста за припадност во организацијата е на прво место, потоа се средува сè“. Токму свеста за припадност, која во ова училиште најверојатно е на високо ниво, е една од движечките сили во мотивацијата на вработените за успешно извршување на своите задачи.

■ Со овие прашања се доближивме и до испитување на значењето на следната улога на директорот во иницирањето и спроведувањето на

промените во училиштето – мотивирањето на вработените за прифаќање на промените во училиштето.

На прашањето кое беше директно поставено да ги покаже ставовите на вработените за значењето на оваа улога на директорот (Колку според Вас е важно влијанието на мотивацијата од страна на директорот за прифаќање на промените?), 98% од анкетираниите професори и стручни соработници одговориле дека има пресудно значење, со што оваа група испитаници во целост ја потврдува мојата претпоставка дека директорот на училиштето е одговорен за мотивирањето на прифаќањето на промените во училиштето.



**Графикон 26.** Графички приказ на податоците добиени на прашањето - „Колку според Вас е важно влијанието на мотивацијата од страна на директорот за прифаќање на промените?“

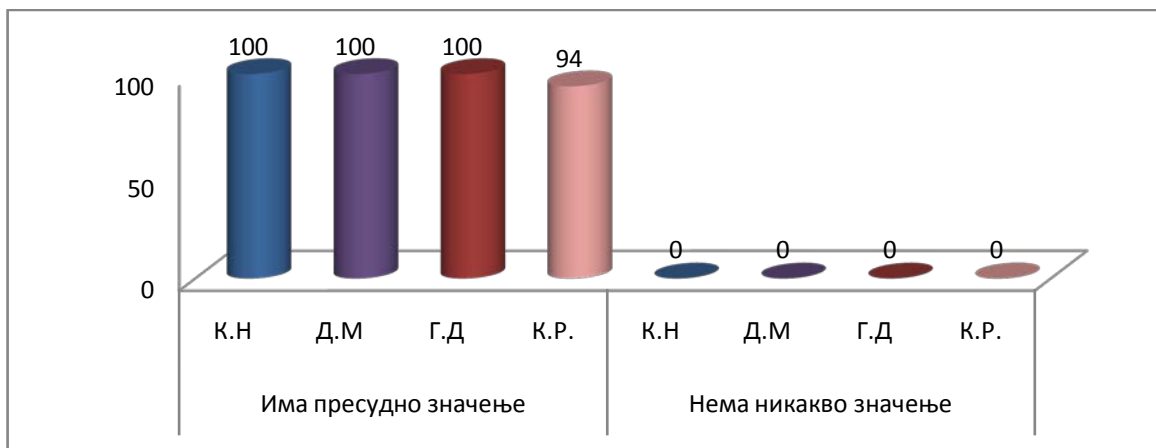
**Chart 26.** Graphic display on the answers to the question - “How influential is the motivation that the principal gives to the school on accepting the changes?”

И поединечните резултати по училишта (табела 34) покажуваат резултати кои се во прилог на значењето на оваа улога на директорот, дури 100% во три од четирите училишта вклучени во истражувањето се изјасниле дека влијанието на мотивацијата од страна на директорот за прифаќањето на промените има пресудно значење.

14. Колку според Вас е важно влијанието на мотивацијата од страна на директорот за прифаќање на промените?					
Училиште	Има пресудно значење		Нема никакво значење		Σ
	f	%	f	%	
К.Н.	18	100%	/	/	18
Д.М.	14	100%	/	/	14
Г.Д.	15	100%	/	/	15
К.Р.	16	94%	1	6%	17
Σ	63	98%	1	2%	64

**Табела 34.** Одговори на прашањето – „Колку според Вас е важно влијанието на мотивацијата од страна на директорот за прифаќање на промените?“

**Table 34.** Answers to the question - „How influential is the motivation that the principal gives to the school on accepting the changes?“



**Графикон 27.** Графички приказ на податоците добиени на прашањето – „Колку според Вас е важно влијанието на мотивацијата од страна на директорот за прифаќање на промените?“, гледано поединечно по училишта

**Chart 27.** Graphic display on the answers to the question - "How influential is the motivation that the principal gives to the school on accepting the changes?"

Ставовите на професорите и стручните соработници за значењето на мотивацијата од страна на директорот за прифаќање на промените ги надополнуваат ставовите на директорите искажани во скалата на ставови каде со ставот – „Вработените треба да бидат мотивирани за прифаќање на промената“ целосно се согласуваат 75% од вклучените директори.

Во одговорите на директорите на прашањата во интервјуто кои се однесуваат на активностите што тој ги презема за да ги мотивира вработените да ги прифатат промените, тие имаат наведено повеќе активности – информирање, вклученост, обуки, семинари, лична надградба, финансискиот ефект, развивањето на свеста за припадност, стимулирање на соработката.

Во прилог на овие ставови на директорот се одговорите на професорите и соработниците на следните прашања:



**Графикон 28.** Графички приказ на мислењата на анкетираниите за нивната вклученост во планирањата на промените во училиштето

**Chart 28.** Graphic display on the correspondents views on their involvement in planning the changes in the school

На прашањето „Дали сте вклучени во планирањата на промените во училиштето?“, 45% се изјасниле дека се вклучени и 48% дека делумно се вклучени во планирањата за промени во училиштето (графикон 28).





**Графикон 29.** Графички приказ на мислењата на анкетираниите за нивната информираност за она што се случува во училиштето

**Chart 29.** Graphic display on the correspondents views on the familiarity with the events in the school

Во ист правец продолжуваат и податоците добиени од прашањето „Дали сте информирани за она што се случува во училиштето?“ (графикон 28), каде што 64% одговориле дека се информирани за она што е поврзано со нивните работни задачи и 30% дека се информирани за сè што се случува во училиштето.

<b>5.Дали сте вклучени во планирањата на промените во училиштето</b>							
<b>Училиште</b>	<b>Да, вклучени сме</b>		<b>Само делумно сме вклучени</b>		<b>Воопшто не сме вклучени</b>		<b>Σ</b>
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	
<b>К.Н.</b>	8	44%	10	56%	/	/	18
<b>Д.М.</b>	6	43%	8	57%	/	/	14
<b>Г.Д.</b>	9	60%	6	40%	/	/	15
<b>К.Р.</b>	6	35%	7	41%	4	24%	17
<b>Σ</b>	<b>29</b>	<b>45%</b>	<b>31</b>	<b>48%</b>	<b>4</b>	<b>7%</b>	<b>64</b>

**Табела 35.** Одговори на вработените во врска со нивната вклученост во планирањата на промените во училиштето

**Table 35.** Employees answers on their involvement in planing the changes in the school

6.Дали сте информирани за сè што се случува во Вашето училиште?							
Училиште	Информирани сме за она што е поврзано со нашите работни задачи		Информирани сме за сè што се случува во училиштето		Воопшто не сме информирани		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	7	39%	11	61%	/	/	18
Д.М.	10	71%	4	22%	/	/	14
Г.Д.	13	87%	2	13%	/	/	15
К.Р.	8	50%	4	25%	4	25%	16
$\Sigma$	38	61%	21	33%	4	6%	63

**Табела 36.** Одговори на вработените во врска со нивната информираност за она што се случува во училиштето

**Table 36.** Employees answers on the question if they are familiar with the events in the school.

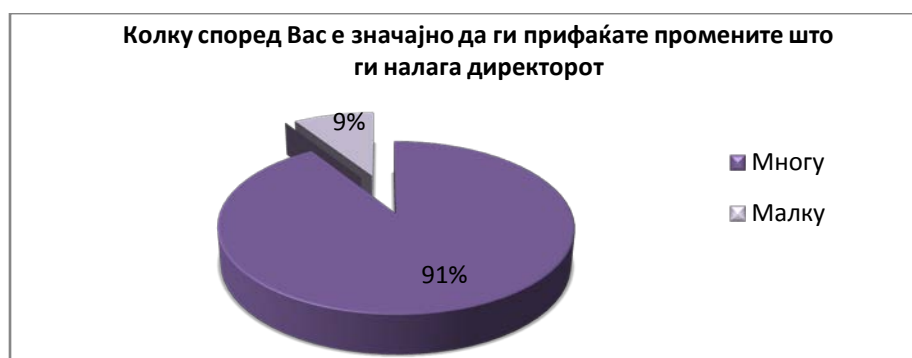
Гледано поединечно по училишта (табела 35 и 36) и анализата на поединечните податоци не отскокнуваат многу од анализата на вкупните податоци. Оние 7% на вкупно ниво кои се изјасниле дека не се вклучени во планирањето на промените во училиштето и 6% кои сметаат дека не се информирани се од едно училиште (К.Р.) и претставуваат 24% од анкетираниите во врска со вклученоста и 25% од анкетираниите вработени за информираноста во тоа училиште.

Во контекст на овие податоци (иако станува збор за мал број на испитаници и на поединечно и на вкупно ниво), интересно е да се спомене дека директорот на училиштето во кое се добиени овие (негативни) податоци, на прашањата во интервјуто каде што требаше да наведат каде ја гледаат поддршката, а каде пречките во воведувањето на промените во училиштето никаде не ги вброил вработените во училиштето, за разлика од останатите директори.

Директорот треба да се залага вработените да се чувствуваат мотивирани за прифаќање на промените. На кој начин тоа ќе го постигне зависи од многу фактори. Информираноста и вклученоста во работата на

училиштето се едни од факторите кои се надополнуваат. Информираноста води кон вклученост, вклученоста значи информираност. Информираноста и вклученоста се потребен, но не и доволен услов за мотивација на вработените.

Неопходно е во училиштето да се создава атмосфера во која вработените ќе бидат свесни дека се дел од тој процес и дека е прифаќањето на иновациите, реформите и другите промени што ги налага директорот, од нивна страна е еден од главните фактори за нивно успешно спроведување. Со овој став се согласуваат 91% од анкетираниите вработени и стручни соработници преку одговорите што ги дале на следното прашање:



**Графикон 30.** Графички приказ на одговорите добиени на прашањето „Колку според Вас е значајно да ги прифаќате промените што ги налага директорот?“

**Chart 30.** Graphic display of the answers to the question "How important do you think is for you to accept the changes that the principal requires?"

Гледано и поединечно (табела 37) по училишта, процентот на оние кои се изјасниле дека е многу значајно да ги прифаќаат промените што ги налага директорот е многу голем.

13. Колку според Вас е значајно да ги прифаќате иновациите, реформите и другите промени коишто ги налага директорот?							
Училиште	Многу		Малку		Воопшто не е значајно		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	17	94%	1	6%	/	/	18
Д.М.	11	78%	3	22%	/	/	14
Г.Д.	14	93%	1	7%	/	/	15
К.Р.	16	94%	1	6%	/	/	17
$\Sigma$	58	91%	6	9%	/	/	64

**Табела 37.** Одговори на прашањето – „Колку според Вас е значајно да ги прифаќате иновациите, реформите и другите промени коишто ги налага директорот?“

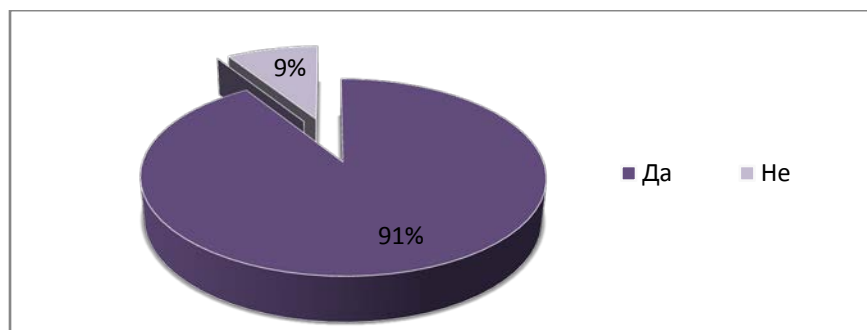
**Table 37.** Answers to the question "How important do you think is for you to accept the changes, innovations and reforms that the principal requires?"

Анализите на одговорите на претходните прашања кореспондираат со ставовите на директорите (12, 16, 17 и 18) од скалата на ставови за директорот (графикон 6) и одговорите на прашањето од интервјуто наменето за директорите „Дали и на кој начин ги мотивирате своите вработени за неопходноста од настанување на организациски промени?“.

Добиените податоци покажуваат дека директорот игра важна улога во мотивирањето на вработените за прифаќање на промените. Од информираноста на вработените за случувањата и вклученоста во планирањата во училиштето зависи успехот на сите активности во училиштето, посебно кога станува збор за нов начин на работа, чие успешно имплементирање зависи од неговото прифаќање, токму од страна на вработените.

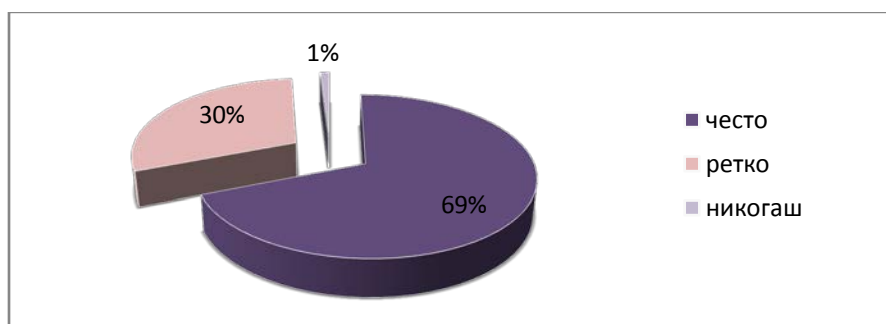
■ Во прилог на испитувањето на улогата на директорот во контролата на целиот процес на промени, на прашањето „Дали сметате дека директорот треба да има постојан увид и да врши контрола во текот на сите фази и активности поврзани со имплементирањето на една промена во

работењето?“(графикон 31), 91% од анкетираните одговориле позитивно, а 69% од нив на следното прашање (графикон 32) се изјасниле дека нивниот директор и во пракса често создава прегледи за тековна помош, соодветни обуки и презема корективни акции како резултат на контролата.



**Графикон 31.** Графички приказ на вкупните податоци добиени од прашањето – „Дали сметате дека директорот треба да има постојан увид и да врши контрола во сите фази и активности поврзани со имплементирањето на една промена во работењето?“

**Cart 31.** Graphic display on the overall answers to the question - "Do you think that the director should have constant control over all the phases and activities connected with the implementation of a change in the school progress?"



**Графикон 32.** Графички приказ на вкупните податоци добиени од одговорите на прашањето – „Дали Вашиот директор создава прегледи за потребна тековна помош, соодветни обуки и корективни акции како резултат од контролата?“

**Chart 32.** Graphic display of the overall answers to the question - "Does your principal create reviews of the current help, appropriate training and corrective actions as a result of the control?"

Овие податоци се во правец на потврдување на мојата претпоставка дека директорот има важна улога во контролата на активностите поврзани со промените низ целиот процес на воведување на промени.

Висок е процентот (69%) и на оние кои се изјасниле дека нивниот директор и во пракса често презема адекватни активности во правец на контрола на работењето во период на воведување на промени.

15. Дали сметате дека директорот треба да има постојан увид и да врши контрола во текот на сите фази и активности поврзани со имплементирањето на една промена во работењето?					
Училиште	Да		Не		$\Sigma$
	f	%	f	%	
К.Н.	17	94%	1	6%	18
Д.М.	13	93%	1	7%	14
Г.Д.	12	80%	3	20%	15
К.Р.	16	94%	1	6%	17
$\Sigma$	58	91%	6	9%	64

**Табела 38.** Одговори на прашањето - „Дали сметате дека директорот треба да има постојан увид и да врши контрола во сите фази и активности поврзани со имплементирањето на една промена во работењето?“, анализирани поединечно по училишта

**Table 38.** Answers to the question - "Do you consider that the principal should have a constant review and control all the phases and activities connected with the implementation of a change in the school progress?", analysed individually by schools.

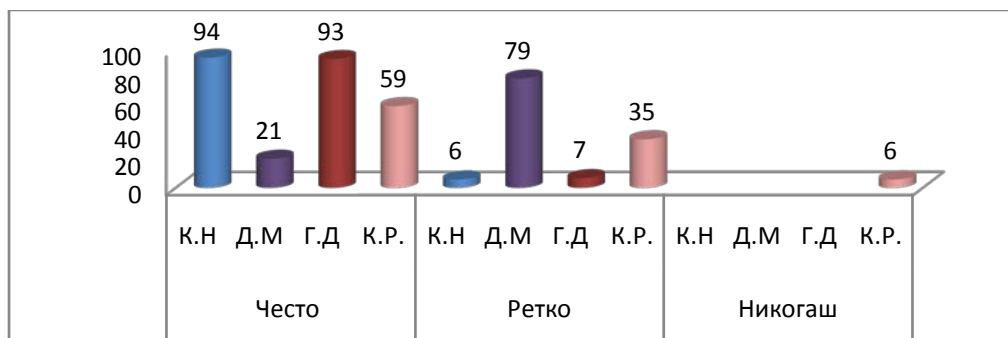
Гледано поединечно по училишта во одговорите на првото прашање (табела 38), нема отстапување кај ни едно училиште. Голем е процентот на анкетираниите (80%-94%) кои одговориле дека директорот треба да врши контрола во сите фази од спроведувањето на промената.

16. Дали Вашиот директор создава прегледи за потребна тековна помош, соодветни обуки и презема корективни акции како резултат на контролата?							
Училиште	Често		Ретко		Никогаш		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	17	94%	1	6%	/	/	18
Д.М.	3	21%	11	79%	/	/	14
Г.Д.	14	93%	1	7%	/	/	15
К.Р.	10	59%	6	35%	1	6%	17
$\Sigma$	44	69%	19	30%	1	1%	64

**Табела 39.** Одговори на прашањето - „Дали Вашиот директор создава прегледи за потребна тековна помош, соодветни обуки и корективни акции како резултат од контролата? анализирани поединечно, по училишта.

**Table 39.** Answers to the question - "Does your director create reviews for the needed current support, appropriate training and corrective actions as a result of the control?", analysed separately.

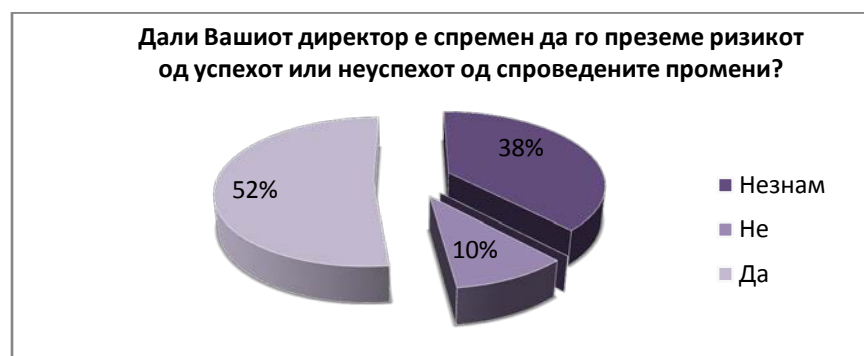
На прашањето „Дали директорот и во пракса врши таква контрола?“ најголем број од испитаниците во училиштето К.Н. - 94% одговориле дека директорот често врши контрола. Спротивно на ова, во училиштето Д.М. најголем број од анкетираниите - 79% одговориле дека директорот ретко создава прегледи за тековна помош, соодветни обуки и презема корективни акции како резултат на контролата (табела 39).



**Графикон 33.** Графички приказ на податоците добиени на прашањето од табела 39, анализирани поединечно по училишта

**Chart 33.** Graphic display of the answers to the question from table 39, analysed separately by schools.

■ Последното прашање од овој дел кореспондира со прашањето бр. 13 од интервјуто наменето за директорите. Овде требаше да се направи споредба на степенот на согласност на професорите и стручните соработници со оној на директорите во врска со тоа дали и колку тој, директорот, е спремен да го преземе ризикот од (не)успехот од спроведените промени во училиштето.



**Графикон 34.** Графички приказ на мислењата на анкетираниите вработени за спремноста на нивниот директор да го преземе ризикот од (не)успехот од спроведените организациски промени

**Chart 34.** Graphic display on the posts of the surveyed on the readiness of their principal to take the risk from the failure/success from the organization changes.

Споредено со директорите, кои во целост одговориле дека се спремни да ја преземат одговорноста од (не)успехот од спроведените организациски промени, кај вработените имаме различни, но сепак гледано од аспект на вкупните податоци, релативно позитивни одговори.

Не е мал процентот и на оние што овде одговориле дека нивниот директор е спремен да го преземе ризикот од успехот на спроведените промени, 52% од анкетираниите вработени го делат ова мислење; 10% сметаат дека нивниот директор не е спремен за преземање на таков ризик, додека 38% немаат мислење по ова прашање.

Анализата на овие податоци, а посебно поединечната анализа по училишта (табела 40) покажува извесно несогласување на ставовите на директорот со оние на вработените, посебно во училиштето Д.М. Овде



мислењата се поделени, 42% од анкетираниите се изјасниле позитивно, а исто толку 42% негативно и 16% не знаат. Спротивно на нив, нивниот директор изјавил дека е спремен да ја преземе оваа одговорност.

Слична е и анализата во училиштето К.Р. каде само 35% од анкетираниите вработени мислат дека директорот ја презема оваа одговорност, Во прилог на анализата на податоците од вработените во ова училиште е дел од одговорот на нивниот директор, кој главно се согласува, но смета дека за во целост да ја преземе одговорноста за успехот од спроведените организациски промени би требало да има поголеми овластувања во селекцијата на кадрите во училиштето.

Фактот дека останатите 65% од ова училиште не знаат дали нивниот директор би ја презел оваа одговорност, можеби кореспондира со најмалото работно искуство на овој директор (11 месеци), во однос на останатите директори вклучени во истражувањето.

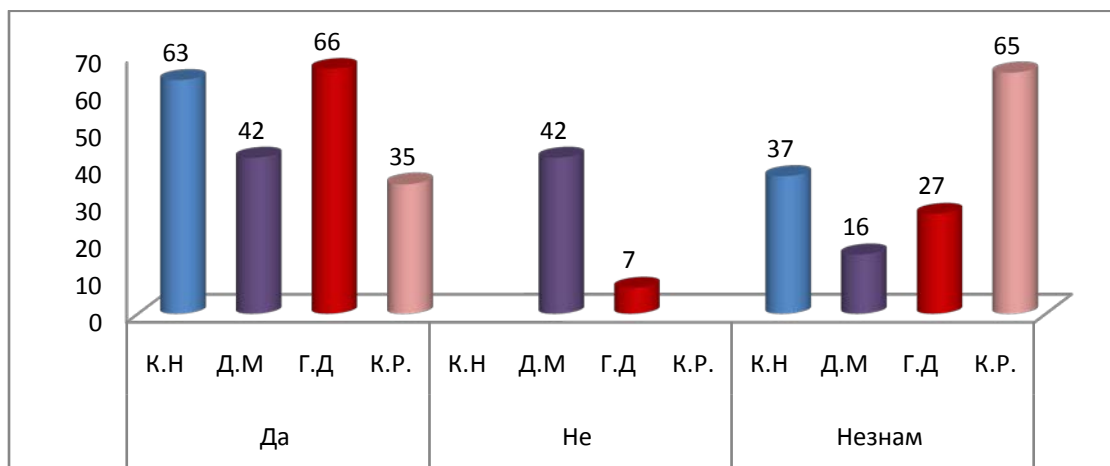
17. Дали Вашиот директор е спремен да го преземе ризикот од успехот или неуспехот на спроведените промени?							
Училиште	Да		Не		Незнам		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	10	63%	/	/	6	37%	16
Д.М.	5	42%	5	42%	2	16%	12
Г.Д.	10	66%	1	7%	4	27%	15
К.Р.	6	35%	/	/	11	65%	17
$\Sigma$	31	52%	6	10%	23	38%	60

**Табела 40.** Одговори на анкетираниите вработени на прашањето за спремноста на нивниот директор да го преземе ризикот од (не)успехот од спроведените организациски промени

**Table 40.** Correspondents answers of the question about the principals readiness to take the risk from the failure/success from the organization changes.

Највисок степен на согласност има во училиштата К.Н. (63%) и Г.Д. (66%), тие изјавиле дека нивниот директор е спремен да го преземе ризикот од (не)успехот на спроведените промени, што некако е и за очекување,

затоа што на повеќето прашања поставени за ангажирањата на директорот во правец на иницирање и спроведување на промени во училиштето во овие училишта имаше највисок процент на позитивни мислења.



**Графикон 35.** Графички приказ на ставовите на сите испитаници во врска со преземањето на ризикот од успехот или неуспехот на спроведените промени од страна на директорот

**Chart 35.** Graphic representation of the views of all respondents about taking the risk of success or failure of implemented changes by the principal.

Во продолжение на прашалникот на професорите и стручните соработници им беше понудена скала на ставови со 15 тврдења на кои анкетираните требаше да дадат свој степен на согласност од 1 до 5, односно од целосно се согласувам до целосно не се согласувам.

Во скалата на ставови се сместени тврдења за значењето на сите пет улоги на директорот вклучени во петте помошни хипотези на истражувањето, чие потврдување или отфрлање би требало да ја потврди или отфрли главната претпоставка дека директорот на училиштето ја има главната улога во иницирањето и спроведувањето на промените во училиштето.

Одговорите во овој дел од прашалникот ги дополнуваат одговорите добиени на претходните прашања.

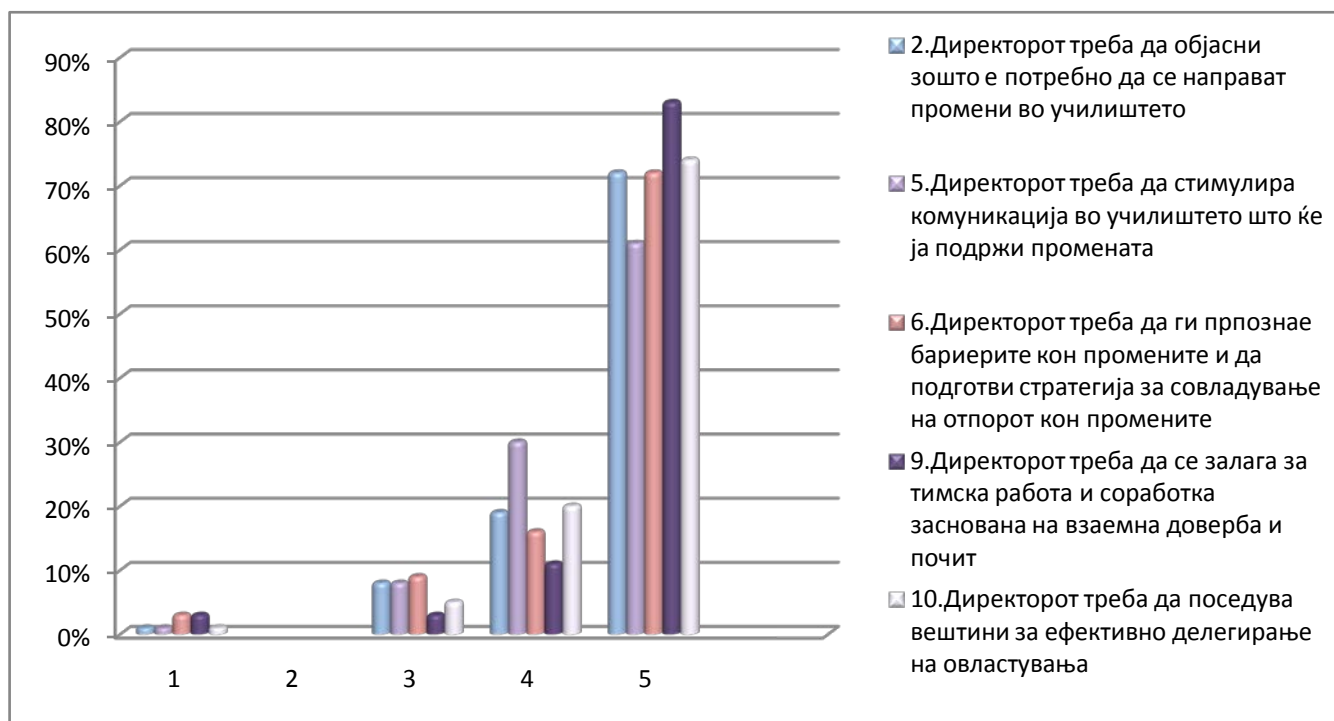
Р.б	СТАВОВИ	❖ Ваша задача е да дадете лична проценка за тоа до кој степен се согласувате, од 1 до 5 обележувајќи го квадратот што одговара со „X“										
		1		2		3		4		5		Σ
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	Обврска на директорот е да управува со вработените во училиштето во услови на промени	2	3%	1	2%	4	6%	17	28%	38	61%	62
2.	Директорот треба да објасни зошто е потребно да се направат промени во училиштето	1	1%	/	/	5	8%	12	19%	46	72%	64
3.	Директорот треба да го испланира процесот на промени	2	3%	/	/	6	10%	19	30%	36	57%	63
4.	Директорот треба да го планира циклусот на промени	2	3%	/	/	6	9%	14	22%	42	66%	64
5.	Директорот треба да стимулира комуникација во училиштето што ќе ја поддржи промената	1	1%	/	/	5	8%	19	30%	39	61%	64
6.	Директорот треба да ги препознае бариерите кон промените и да подготви стратегија за совладување на отпорот кон промените	2	3%	/	/	6	9%	10	16%	46	72%	64
7.	Директорот треба да ги образложи ефектите што би се постигнале со остварувањето на поставените нови цели	2	3%	1	2%	3	5%	12	19%	43	71%	61
8.	Директорот треба да ги посочи ефектите на промените врз вработените	2	3%	1	2%	4	6%	17	28%	37	61%	61
9.	Директорот треба да се залага за тимска работа и соработка заснована на заемна доверба и почит	2	3%	/	/	2	3%	7	11%	52	83%	63
10.	Директорот треба да поседува вештини за ефективно делегирање на овластувања	1	1%	/	/	3	5%	12	20%	45	74%	61
11.	Директорот треба да управува со активностите поврзани со воведување промени во училиштето	1	2%	/	/	8	12%	12	19%	43	67%	64
12.	Директорот треба да ги организира и координира активностите поврзани со воведување промени во училиштето	2	3%	/	/	4	6%	12	19%	46	72%	64

13.	Директорот треба да употребува различни техники и алатки за презентирање, водење и следење на промените за да се справи со конфликтите при промените	1	1%	2	3%	3	5%	14	22%	44	69%	64
14.	Директорот треба да ги води и советува вработените за време на процесот на промените	1	2%	1	2%	4	6%	19	30%	37	60%	62
15.	Директорот треба да го следи целиот циклус на промените и да премине од едно во друго ниво на промени според реакциите на луѓето	2	3%	1	2%	6	10%	13	21%	40	64%	62

**Табела 41.** Ставови на професорите и стручните соработници поврзани со работата на директорот на училиштето.

**Table 41.** Professors and associates statements connected with the principals work in the school.

■ Првата група тврдења се однесува на активностите што ги презема директорот за да создаде училиште во кое ќе владее отвореност и позитивен пристап кон новините во работењето.



**Графикон 36.** Ставови на анкетираниите за активностите што ги презема директорот за да создаде училиште со позитивен пристап кон новините во работењето

**Chart 36.** Surveyed ones statements on the activities that the principal takes in order to create a school with a positive approach towards the new way of work

Анализата на ставовите на професорите и стручните соработници на тврдењата од графикон 36 покажува висок степен на согласност со понудените тврдења.

Вкупно 72% од анкетираниите целосно се согласуваат дека директорот треба да објасни зошто е потребно да се направат промени во училиштето. Со ваквите ставови вработените ставаат акцент на влијанието од страна на директорот уште во почетните фази на прифаќањето на идејата за промени.

Најголемиот дел од нив, 72% целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот треба да ги препознае бариерите кон промените и да подготви стратегија за совладување на отпорот кон промените, што зборува за довербата што вработените очекуваат да ја имаат во способностите на директорот. Позитивна клима за прифаќање на каква било идеја од страна на директорот е можна само кога таа доверба би била оправдана од страна на директорот.

Вкупно 61% од вработените целосно се согласуваат со ставот дека директорот треба да стимулира комуникација во училиштето што ќе ја поддржи промената. Комуникацијата во училиштето е главна алатка во создавање на позитивна атмосфера за работење и овозможување на правилен проток на информации што водат до информираност и вклученост на сите вработени.

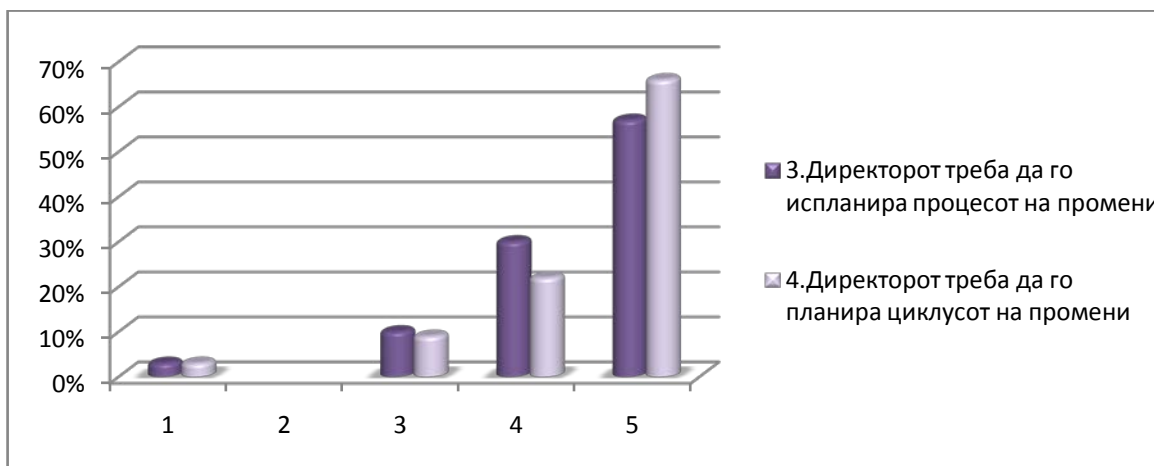
Овие ставови се дополнуваат со ставовите на вработените на следното тврдење (директорот треба да се залага за тимска работа и соработка заснована на заемна доверба и почит), со кој 83% од анкетираниите целосно се согласуваат.

Ставовите на анкетираниите покажуваат и дека во целата таа организација на работата во училиштето директорот е тој кој треба да поседува вештини за ефективно делегирање на овластувања (74% целосно се согласуваат).

Соработката заснована на заема доверба и почит, како и правилното делегирање на овластувања се последица, но истовремено и причина за

позитивна атмосфера за работење, која претставува услов за создавање на клима за прифаќање на промените во училиштето.

■ Следните две тврдења (графикон 37) се дел од скалата на ставови во прилог на испитување на мислењето на вработените за улогата на директорот во планирањето на потребните промени:



**Графикон 37.** Ставови на вработените кои се однесуваат на улогата на директорот во планирањето на потребните промени

**Chart 37.** Employees statements connected with the principals role in planning the needed changes

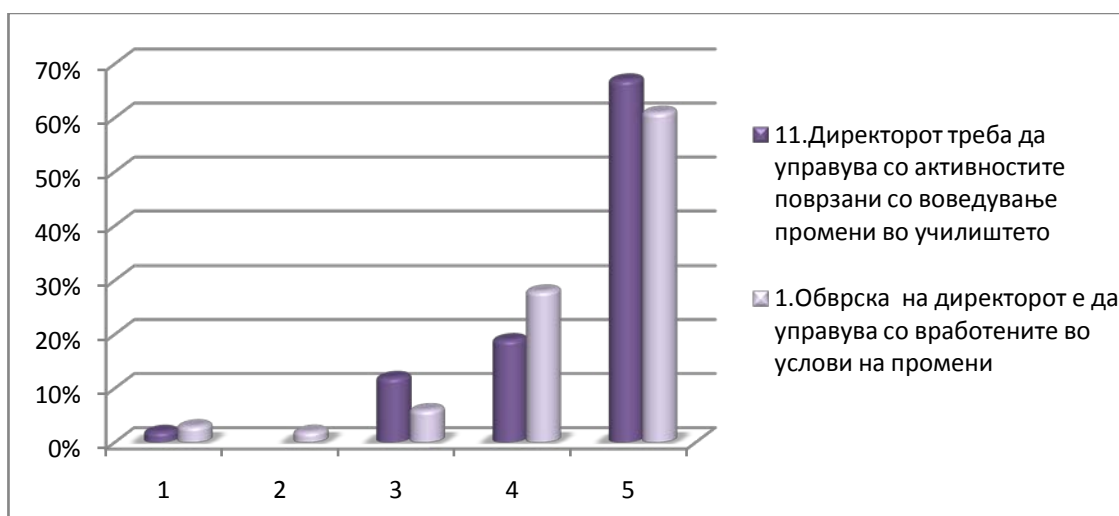
Со ставот дека директорот треба да го испланира процесот на промени целосно се согласуват 57% и делумно се согласуват 30%, додека ставот дека директорот треба да го планира циклусот на промени целосно го поддржуваат 66% и делумно го поддржуваат 22% од анкетираниите вработени.

Овие тврдења се во прилог на претпоставката дека директорот на училиштето има главна улога во планирањето на потребните промени, неопходни за развој и функционирање на училиште, како образовна институција во согласност со новото време.

Планирањето на промените не се однесува само на активностите што треба да се преземат во училиштето за да се спроведе конкретната промена. Да се планираат промените значи да се планира целиот циклус на

промени, кој треба да се приспособи на потребите и условите на конкретното училиште. Исто како и невоведувањето на новините во работењето и премногу промени можат негативно да влијаат на напредокот на училиштето.

■ За испитување на значењето на улогата на директорот во управувањето со активностите поврзани со промените во овој дел се поставени следниве две тврдења:

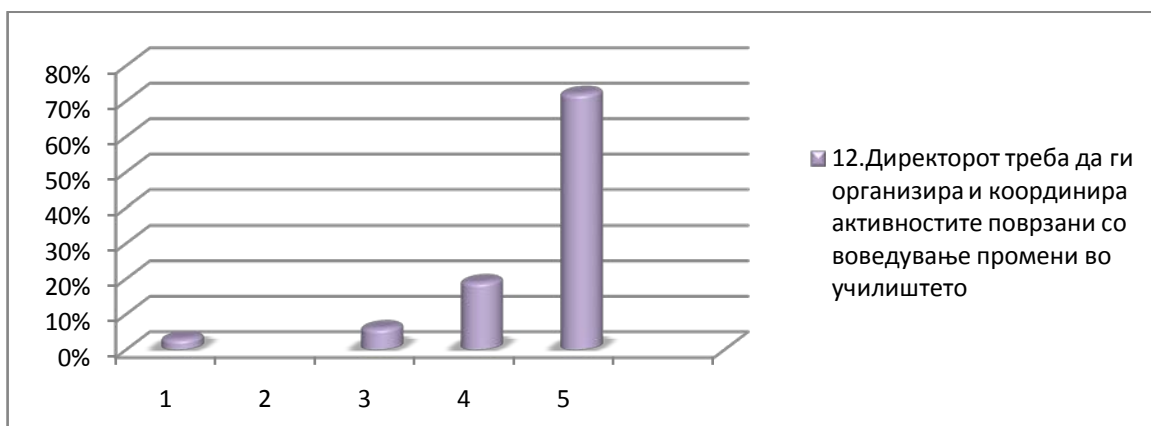


**Графикон 38.** Ставови на вработените на тврдењата понудени за испитување на значењето на улогата на директорот во управувањето со активностите поврзани со промените.

**Chart 38.** Employees statements offered for testing the significance of the principals role in managing the activities associated with the changes.

Со ставот дека директорот треба да управува со активностите поврзани со воведување на промени во училиштето - 67% од анкетираниите целосно и 19% делумно се согласуваат. Слична е проценката и на ставовите за обврската на директорот да управува со вработените во услови на промени, 61% целосно се согласуваат и 28% делумно се согласуваат.

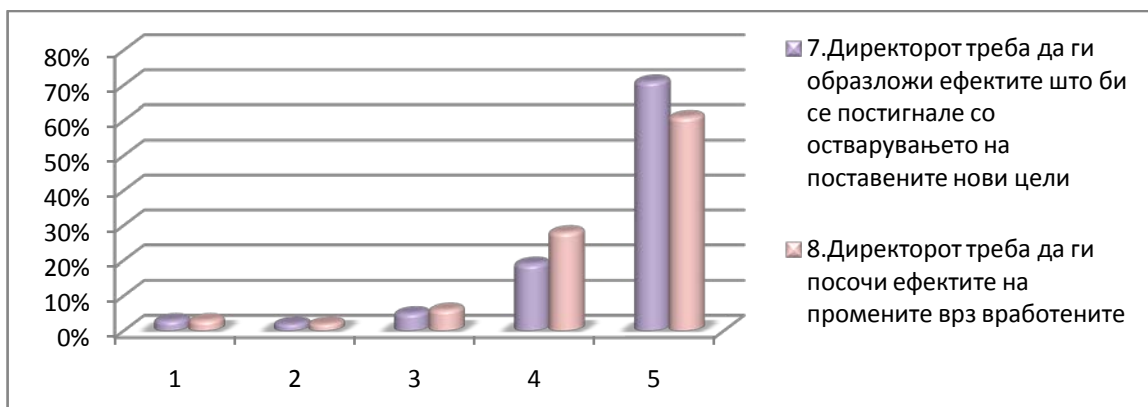
■ Со тврдењето што се однесува на значењето на следната улога на директорот во менаџирањето со промените (организирање и координирање на активностите поврзани со воведување промени во училиштето) целосно се согласуваат 72% од анкетираниите (графикон 39).



**Графикон 39.** Ставови на вработените на тврдењата понудени за испитување на значењето на улогата на директорот во организирањето и координирањето на активностите поврзани со промените

**Chart 39.** Employees statements offered for testing the significance of the principals role in managing the activities associated with the changes.

■ Следниве неколку тврдења се понудени за да се испита влијанието на директорот во мотивирањето на вработените за прифаќање на промените.



**Графикон 40.** Ставови на вработените на тврдењата понудени за да се испита влијанието на директорот во мотивирањето на вработените за прифаќање на промените

**Chart 40.** Employees statements offered of testing the principals influence in motivating the employees to accept the changes.

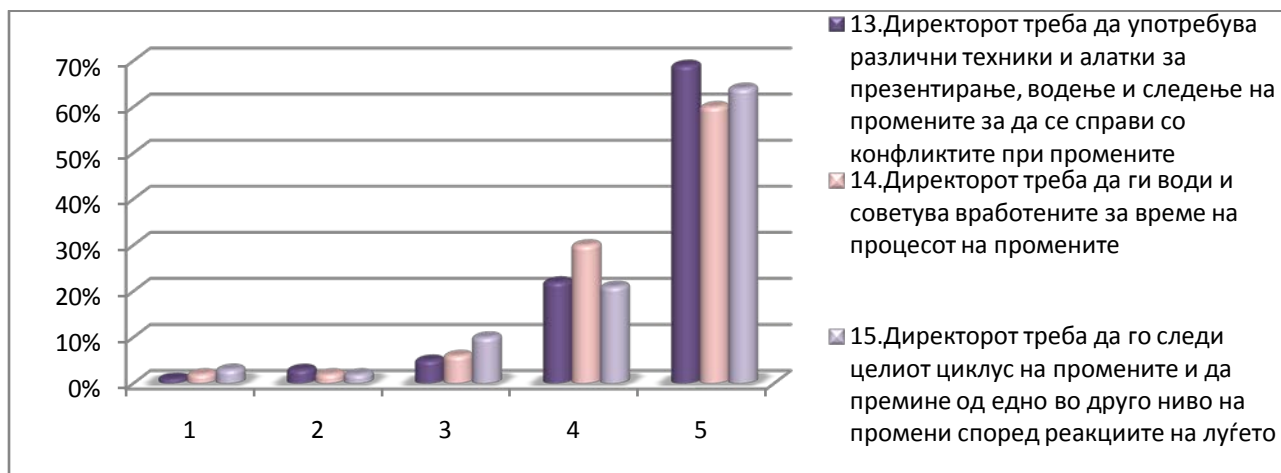


Со тврдењето дека директорот треба да ги образложи ефектите што би се постигнале со остварувањето на поставените нови цели целосно се согласуваат 71% од анкетираниите и 61% целосно, а 28% делумно се согласуваат дека директорот треба да ги посочи ефектите на промените врз вработените (графикон 40).

Ова се само дел од активностите што би требало да ги преземе директорот, а со тоа се согласуваат и поголем дел од вработените, во правец на мотивирање на вработените за прифаќање на промените. Транспарентноста во планирањата на директорот и целосната информираност за тоа какви ефекти би имал новиот начин на работа врз институцијата во која работат, но и врз вработените се добра основа за мотивираност на вработените.

Целосна слика на значењето на оваа улога би се добила кога на овие податоци би ги додале и анализите направени претходно на прашањата поврзани со оваа улога на директорот.

■ Последната група ставови (графикон 41) од скалата на ставови се однесува на значењето на активностите што ги презема директорот за контрола на целиот процес на спроведување на промени.



**Графикон 41.** Ставови на вработените кои се однесуваат на значењето на активностите што ги презема директорот за контрола на целиот процес на спроведување на промени

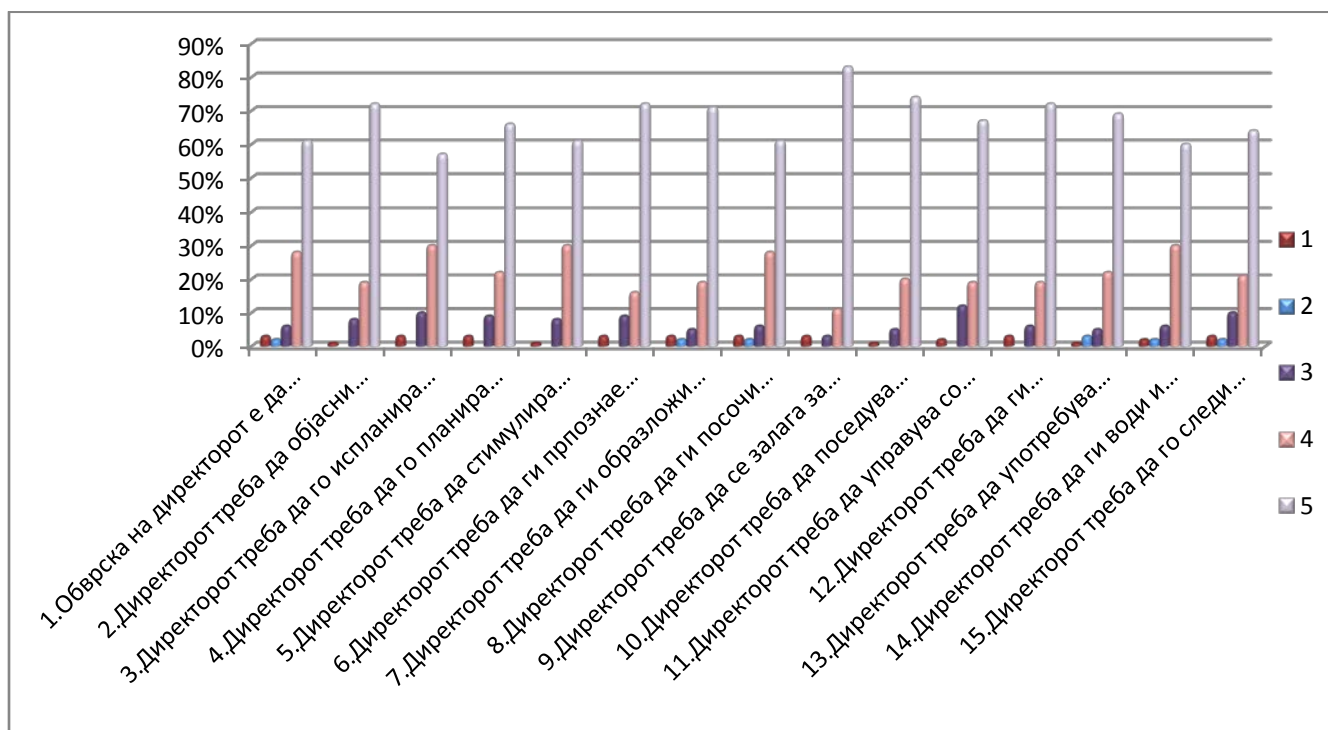
**Chart 41.** Employeess statements that refer to the significance of the principals activities to control the whole process of implementing changes

Директорот треба да го следи целиот циклус на промените и да премине од едно во друго ниво на промени според реакциите на луѓето, целосно се согласуваат 64% од анкетираниите.

Следејќи го процесот на воведување на промени, директорот треба да ги води и советува вработените за време на целиот процес (со овој став се согласуваат целосно 60% и делумно 30% од анкетираниите).

Во контекст на ова - 69% целосно и 22% делумно се согласуваат дека директорот треба да употребува различни техники и алатки за презентирање, следење и водење за да се справи со конфликтите при промените.

■ Анализата на степенот на согласност на професорите и стручните соработници искажан во скалата на ставови покажува дека најголемиот број од анкетираниите искажале највисока согласност (5-целосно се согласувам) со сите понудени тврдења (графикон 42).



**Графикон 42.** Графички приказ на ставовите на професорите и стручните соработници од скалата на ставови наменета за нив

**Chart 42.** Graphic display of the professors and associates statements from the scale intended for them

Податоците добиени од скалата на ставови наменета за вработените кореспондираат со оние од скалата на ставови наменета за директорот и со останатите прашања (во прашалникот за вработените и интервјуте за директорот) кои се однесуваат на влијанието на различните улоги на директорот во иницирањето и спроведувањето на промени во училиштата и се во правец на потврдување на нивното значење.

■ Последноит дел од прашањата во прашалникот за професорите и стручните соработници се однесуваат на промените во конкретното училиште.

Податоците добиени во овој дел од прашалникот би требало да дадат објаснување на некои од отстапувањата од вкупните податоци добиени на претходните прашања.

■ На прашањето за влијанието на ангажирањето на директорот во управувањето со промените врз целокупната работа на училиштето (графикон 43), 61% изразиле задоволство со тоа што одговориле дека тоа влијание е позитивно, а 36% сметаат дека влијанието на директорот не секогаш е позитивно, додека само 3% се изјасниле негативно.



**Графикон 43.** Графички приказ на одговорите на прашањето „Дали ангажирањата на Вашиот директор во управувањето со промените позитивно влијае на работата на училиштето?“

**Chart 43.** Graphic display of the answers to the question - "Do the principals activities in managing with the changes in the school affect positively of the schools work?"

На вкупно ниво бројот на оние кои се изразиле позитивно (61%) е задоволителен, но поединечните резултати (графикон 44) покажуваат отстапувања:



**Графикон 44.** Графички приказ на одговорите на прашањето од графикон 43 анализирани поединечно, по училишта

**Chart 44.** Graphic display of the answers to the question from chart 43 analysed separately by schools.

Отстапувањето е во негативен правец кај анкетираниите од училиштето Д.М. (65% одговориле „не секогаш“ и 14% „не“), но и во позитивна насока во училиштето Г.Д. каде позитивно се изразиле 87% од испитаните што е над вкупниот процент. Останатите две училишта се во согласност со вкупните бројки.

1. Дали ангажирањето на директорот во управувањето со промените позитивно влијае на подобрувањето на работата на Вашето училиште?							
Училиште	Да		Не секогаш		Не		Σ
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	12	67%	6	33%	/	/	18
Д.М.	3	21%	9	65%	2	14%	14
Г.Д.	13	87%	2	13%	/	/	15
К.Р.	11	65%	6	35%	/	/	17
Σ	39	61%	23	36%	2	3%	64

**Табела 42.** Одговори на прашањето „Дали ангажирањата на директорот во управувањето со промените позитивно влијае на работата на Вашето училиште?“, анализирани поединечно, по училишта

**Table 42.** Answers to the question - "Does the principals managing with the changes affect positively to the work in your school?", analysed separately by schools

Добиените одговори од ова прашањеуште еднаш го потврдуваат значењето на улогата на директорот во управувањето со промените во училиштето.

Не случајно овие податоци (табела 42) во најголем дел кореспондираат со податоците добиени на претходното прашање во врска со (не)задоволството кај вработените од способноста на вработените да управува со училиштето во услови на промени (табела 28). Ставовите за задоволството од способноста на директорот да управува со промени кореспондираат со ставовите за позитивното влијание на активностите што ги презема директорот во управувањето со промените врз подобрувањето на работата во училиштето.

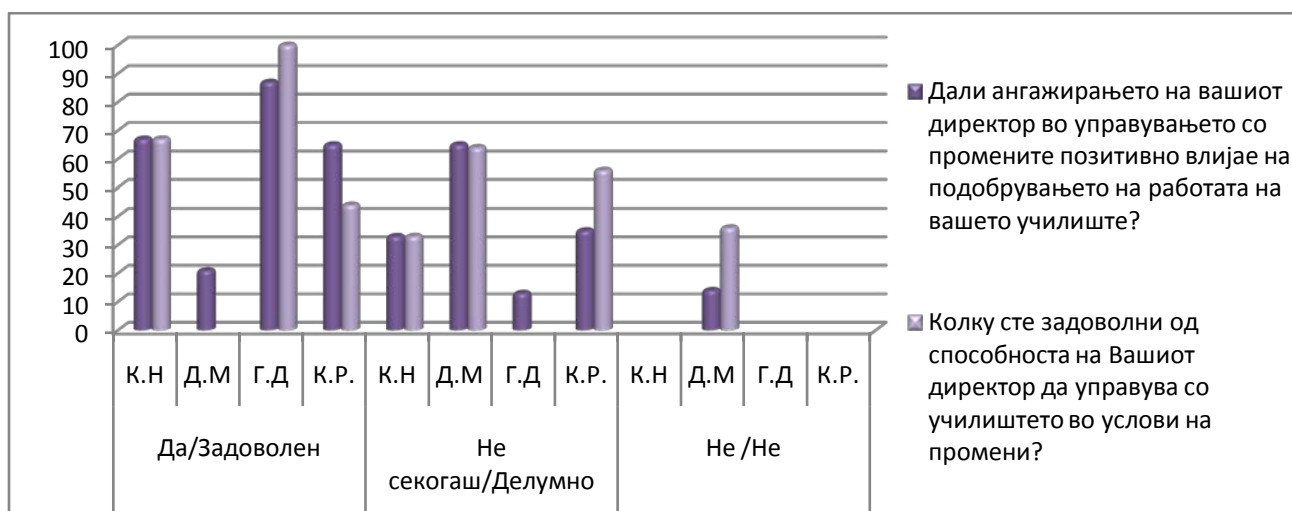
Способноста на директорот да управува со промените е директно поврзана со подобрувањето на работата во училиштето.

И поединечните резултати се совпаѓаат и надополнуваат (графикон 45), 64% од анкетираниите во Д.М. се делумно задоволни од способноста на директорот да управува со промените и 65% во истото училиште се изјасниле дека ангажирањата на нивниот директор не секогаш влијаат позитивно на работата на училиштето.

Најголем степен на задоволство од способноста на директорот да управува со промени има во Г.Д., каде 100% се задоволни и исто така најголемиот дел од нив 87% сметаат дека тоа позитивно влијае на работата на училиштето.

Во училиштето К.Н. позитивно се изјасниле и во двата случаја 67% од анкетираниите, а во иста насока се и податоците добиени во К.Р.

Овие податоци ја потврдуваат поврзаноста на способноста на директорот да управува со промените со подобрувањето на работата во училиштето.



**Графикон 45.** Споредба на податоците добиени од прашањата анализирани во табела 28 и табела 42

**Chart 45.** Comparison of the answers to the question analysed in table 28 and table 42

■ Следното прашање се однесува на транспарентноста на планирањата на директорот (графикон 46).



**Графикон 46.** Графички приказ на ставовите на анкетираниите во врска со транспарентноста на планирањата на директорот

**Chart 46.** Graphyc display of the surveyed ones statements on the principals transparency when making plans

Вкупните податоци покажуваат дека 60% од анкетираниите сметаат дека планирањата на нивниот директор се транспарентни, 39% се изјасниле дека тие не се секогаш транспарентни и занемарливи, 1% дека не се транспарентни.

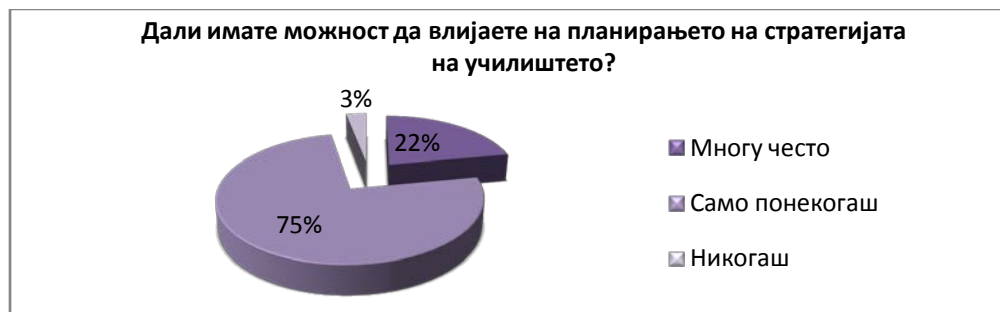
2. Планирањата на нашиот директор се транспарентни							
Училиште	Да		Не секогаш		Не		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	5	28%	13	72%	/	/	18
Д.М.	8	57%	6	43%	/	/	14
Г.Д.	12	80%	3	20%	/	/	15
К.Р.	13	65%	3	29%	1	6%	17
$\Sigma$	38	60%	25	39%	1	1%	64

**Табела 43.** Ставови на вработените за транспарентноста на планирањата на директорот, анализирани по училишта

**Table 43.** Employees statements on the principals planning and transparency, analysed by schools.

Поединечните податоци (табела 43) покажуваат отстапување од вкупните резултати кај училиштето К.Н., каде што 72% од анкетираниите се изјасниле дека планирањата на нивниот директор не се секогаш транспарентни и повторно највисок процент, 80% позитивно изјаснети.

■ На следното прашање анкетираниите од сите училишта во најголем дел се изјасниле дека само понекогаш имаат можност да влијаат на планирањата на стратегијата на училиштето. На вкупно ниво (графикон 47) тоа се 75% од вклучените вработени.



**Графикон 47.** Графички приказ на ставовите на анкетираниите за можноста да влијаат на планирањето на стратегијата на училиштето

**Chart 47.** Graphic display on the surveyed ones statements on the ability to affect to the planning of the strategy of the school

На поединечно ниво (табела 44) нема големи отстапувања и процентот се движи од 65% до 86% од анкетираниите со став дека само понекогаш се вклучени во планирањето на стратегијата на училиштето.

3. Дали имате можност да влијаате на планирањето на стратегијата на училиштето?							
Училиште	Многу често		Само понекогаш		Никогаш		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	3	17%	15	83%	/	/	18
Д.М.	2	14%	12	86%	/	/	14
Г.Д.	5	33%	10	67%	/	/	15
К.Р.	4	23%	11	65%	2	12%	17
$\Sigma$	14	22%	48	75%	2	3%	64

**Табела 44.** Анализа на одговорите на анкетираниите во врска со можноста да влијаат на планирањето на стратегијата на училиштето, гледано поединечно, по училишта

**Table 44.** Analysis of the surveyed ones answers on their ability to affect the schools strategy, separately by schools

Овие прашања се поврзани со прашањата во врска со информираноста и вклученоста на вработените во планирањата на директорот, но и со приспособувањето на плановите за промени на потребите на вработените, на кои вработените освен со очекуваните исклучоци позитивно се изјасниле.

Информираноста и вклученоста на вработените во планирањата се услов за прифаќање и успех на понатамошните фази на имплементација на промената.

Директорот треба да донесе одлука за промени, но и план како таа одлука да се имплементира. Вкупно 91% од анкетираниите вработени (табела 37) се изјасниле дека е многу значајно одлуката за промени на директорот да биде прифатена од нивна страна, од што во голем дел зависи успехот на нејзината понатамошна имплементација.



Од квалитетот на донесената одлука за промена зависат сите понатамошни фази за имплементација на промената. Добра е и онаа одлука во која јасно се дефинирани целите, очекуваните резултати и ефектите. Во контекст на овој став се одговорите на анкетираниите на следното прашање (графикон 48).

Вкупно 58% од професорите и стручните соработници на вкупно ниво одговориле дека во планирањата на нивниот директор јасно се дефинирани целите, очекуваните резултати и ефектите, а 41% сметаат дека нивниот директор ова само делумно го постигнува.



**Графикон 48.** Согласност на анкетираниите со тврдењето – „Во планирањата на нашиот директор јасно се дефинирани целите, очекуваните резултати и ефектите“

**Chart 48.** Surveyed ones accordance with the claim - "In our principals planning, the goals and the expected results and effects are strictly defined"

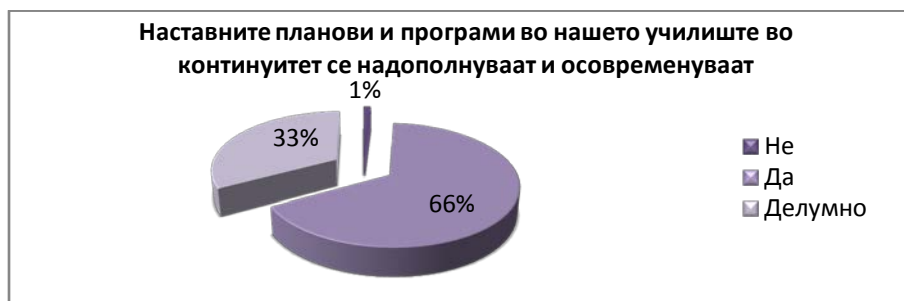
Гледано по училишта (табела 45), од вкупните податоци отстапуваат одговорите на анкетираниите во Д.М., каде што поголем е оној дел од вработените кои се изјасниле дека во планирањата на нивниот директор делумно се дефинирани целите, очекуваните резултати и ефектите.

4. Во планирањата на нашиот директор јасно се дефинирани целите, очекуваните резултати и ефектите							
Училиште	Да		Не		Делумно		Σ
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	12	67%	/	/	6	33%	18
Д.М.	3	21%	/	/	11	79%	14
Г.Д.	12	80%	/	/	3	20%	15
К.Р.	10	59%	1	6%	6	35%	17
Σ	37	58%	1	1%	26	41%	64

**Табела 45.** Анализа на поединечните податоци добиени на тврдењето– „Во планирањата на нашиот директор јасно се дефинирани целите, очекуваните резултати и ефектите“

**Table 45.** Analysis of the separate data from the claim - "In our principals planning, the goals, the results and effects are strictly defined"

■ Следните две прашања треба да нè доближат до ставовите на професорите и стручните соработници кои се однесуваат на менувањето и дополнувањето на наставните планови и програми во училиштето.



**Графикон 49.** Ставови на анкетираниите во врска со осовременувањето и надополнувањето на наставните планови и програми во училиштето

**Chart 49.** The surveyed ones statements about the modernization and recharge of the curricula and programs in the school

Добиените податоци (графикон 49) покажуваат дека 66% од вкупниот број анкетирани изјавиле дека наставните планови и програми во нивното училиште во континуитет се надополнуваат и 33% делумно се согласуват со овој став.

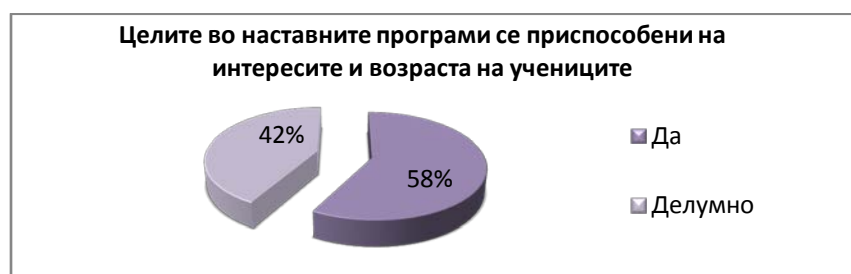
5. Наставните планови и програми во нашето училиште во континуитет се надополнуваат и осовременуваат							
Училиште	Да		Не		Делумно		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	15	83%	/	/	3	17%	18
Д.М.	8	57%	/	/	6	43%	14
Г.Д.	12	80%	1	7%	2	13%	15
К.Р.	7	41%	/	/	10	59%	17
$\Sigma$	42	66%	1	1%	21	33%	64

**Табела 46.** Податоци во врска со осовременувањето и надополнувањето на наставните планови и програми, анализирани поединечно по училишта

**Table 46.** Data about the modernization and recharge of the curricula and programs in the school, analysed separately by schools

Највисок е процентот на согласност со овој став во училиштето К.Н. (83%), а најмал број испитаници се согласиле во училиштето К.Р. (41%).

Во врска со приспособеноста на целите во наставната програма на интересите и возраста на учениците, 58% се изјасниле позитивно и 42% одговориле дека целите во наставната програма делумно се приспособени на интересите и возраста на учениците.



**Графикон 50.** Графички приказ на ставовите на анкетираниите за приспособеноста на целите во наставните програми на интересите и возраста на учениците

**Chart 50.** Graphic display of the surveyed ones statements about the adaptation of the objectives in the educational programs of the interests and age of the students

Од вкупните резултати отстапуваат податоците добиени во училиштето Д.М., во кое поголемиот дел - 64% одговориле дека целите во наставните програми се делумно приспособени на потребите на учениците.

<b>6. Дали целите во наставната програма се приспособени на интересите и на возраста на учениците?</b>							
Училиште	Да		Не		Делумно		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	11	61%	/	/	7	39%	18
Д.М.	5	36%	/	/	9	64%	14
Г.Д.	10	67%	/	/	5	33%	15
К.Р.	11	65%	/	/	6	35%	17
$\Sigma$	<b>37</b>	<b>58%</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>27</b>	<b>42%</b>	<b>64</b>

**Табела 47.** Ставови на анкетираниите за приспособеноста на целите во наставните програми на интересите и возраста на учениците, анализирани по училишта

**Table 47.** Surveyed ones statements about the adaptation of the goals in the educational programs and the interests and the age of the students, analysed by schools

Интересно е да се спомене дека ниеден испитаник не одговорил негативно на ова, но и на голем дел од поставените прашања.

Иако постои отстапување кај дел од училиштата, сепак не станува збор за негативно мислење, отстапувањата се во правец на делумна согласност што сепак дава позитивна слика.

■ Одговорите на последното прашање од затворен тип во прашалникот даваат објаснување на отстапувањата од вкупните резултати.

Анализата на вкупните резултати (графикон 51) покажува 58% задоволни, 22% незадоволни и 20% делумно задоволни од рејтингот на училиштето во кое работат.



**Графикон 51.** Графички приказ на (не)задоволството од рејтингот на училиштето, од страна на анкетираниите вработени

**Chart 51.** Graphic display of the surveyed employees satisfaction/dissatisfaction of the schools rating

Одговорите на ова прашање имаат поголемо значење за истражувањето анализирани поединечно по училишта (табела 48).

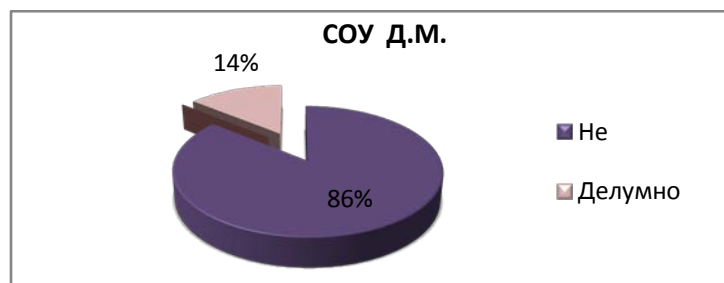
<b>7. Дали сте задоволни од рејтингот на Вашето училиште во општината?</b>							
Училиште	Да		Не		Делумно		Σ
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	13	72%	1	5%	4	22%	18
Д.М.	/	/	12	86%	2	14%	14
Г.Д.	13	87%	/	/	2	13%	15
К.Р.	11	65%	1	6%	5	29%	17
Σ	<b>37</b>	<b>58%</b>	<b>14</b>	<b>22%</b>	<b>13</b>	<b>20%</b>	<b>64</b>

**Табела 48.** Анализа на поединечните одговори добиени на прашањето – „Дали сте задоволни од рејтингот на Вашето училиште во општината?“

**Table 48.** Analysis of the individual answers to the question - "Are you satisfied with the schools rating in your municipality?"

Гледано поединечно незадоволство од рејтингот на училиштето изразиле 86% од вклучените испитаници во училиштето Д.М. (графикон 52), додека останатите 14% се само делумно задоволни, што во еден дел ги

објаснува отстапувањата од вкупните податоци што се јавуваат во одговорите на анкетираниите во ова училиште.

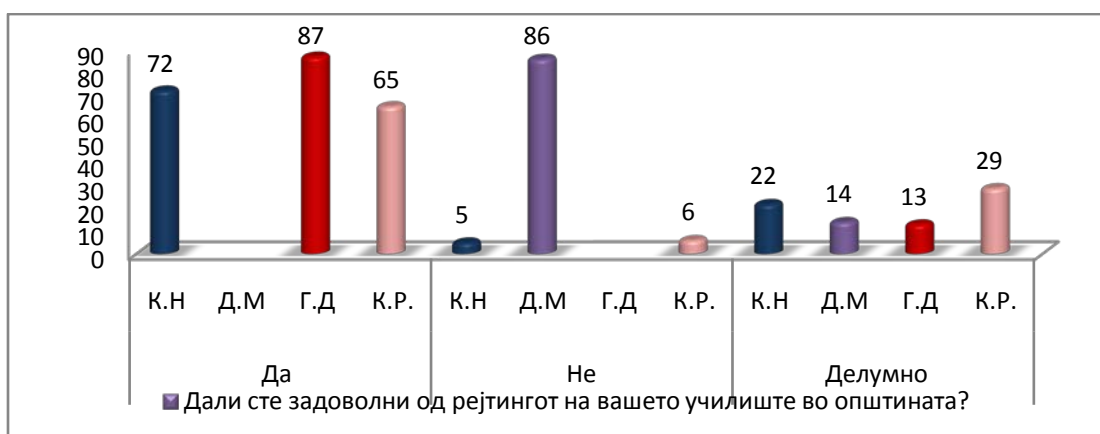


**Графикон 52.** Графички приказ на податоците за (не)задоволството од рејтингот добиени во училиштето Д.М.

**Chart 52.** Graphic display of the data about the satisfaction/dissatisfaction from the rating in the school D.M.

Податоците од останите училишта (графикон 53) не отстапуваат многу од вкупните податоци и покажуваат дека поголем број од анкетираниите се задоволни од рејтингот на училиштето во кое работат.

Очекувано најголем е процентот на задоволни во училиштето К.Н., 87% од анкетираниите, следно е училиштето К.Н. со 72% задоволни и училиштето К.Р., каде што 65% од анкетираниите се задоволни од рејтингот на училиштето.



**Графикон 53.** Графички приказ на споредбата на добиените податоци кои се однесуваат на задоволството од рејтингот на училиштето, од сите училишта вклучени во истражувањето

**Chart 53.** Graphic display on the comparison of the results about the schools rating, from all the schools included in the research

Одговорите на професорите и стручните соработници на прашањето за рејтингот на училиштето кореспондираат со она што директорите го изјавиле во делот од интервјуто каде што требаше да ја опишат состојбата во која се наоѓа училиштето со кое управуваат, споредено со другите училишта во општината и пошироко (табела 6).

Изјавата на директорот на училиштето Г.Д. дека состојбата во која се наоѓа училиштето со кое тој управува е одлична е потврдена со најголемиот број - 87% задоволни од рејтингот на училиштето, споредено со другите училишта вклучени во истражувањето.

Директорот на К.Н. изјавил дека се движат во добра насока и планира така да продолжат, а 72% од вклучените вработени во истражувањето се задоволни од рејтингот на училиштето во кое работат.

Делумно задоволство изразил директорот на училиштето К.Р. со тоа што изјавил дека една од двете струки кои функционираат во склоп на тоа училиште е во одлична состојба, додека од другата не е задоволен што кореспондира со добиените 65% од анкетираниите вработени, задоволни од рејтингот на училиштето.

Директорот на училиштето Д.М. во врска со состојбата во која се наоѓа училиштето со кое управува изјавил дека во училиштето постои една струка која е неатрактивна за учениците, со што и тој го потврдува нискиот рејтинг на училиштето, како и 86% од анкетираниите вработени.

Рејтингот на училиштето или местото што го има во општината, па и пошироко, можеби не е единствен, но е еден од главните показатели за состојбата во која се наоѓа училиштето.

Само училиштата кои ќе ги следат потребите на новото време и ќе се приспособат на тие потреби, можат да одговорат на она што го бараат учениците од една и општеството од друга страна, а со тоа да го задржат или подигнат рејтингот во средината во која опстојуваат.

Следењето на потребите на времето во кое живееме значи постојано менување и приспособување на нов начин на работа, нови наставни

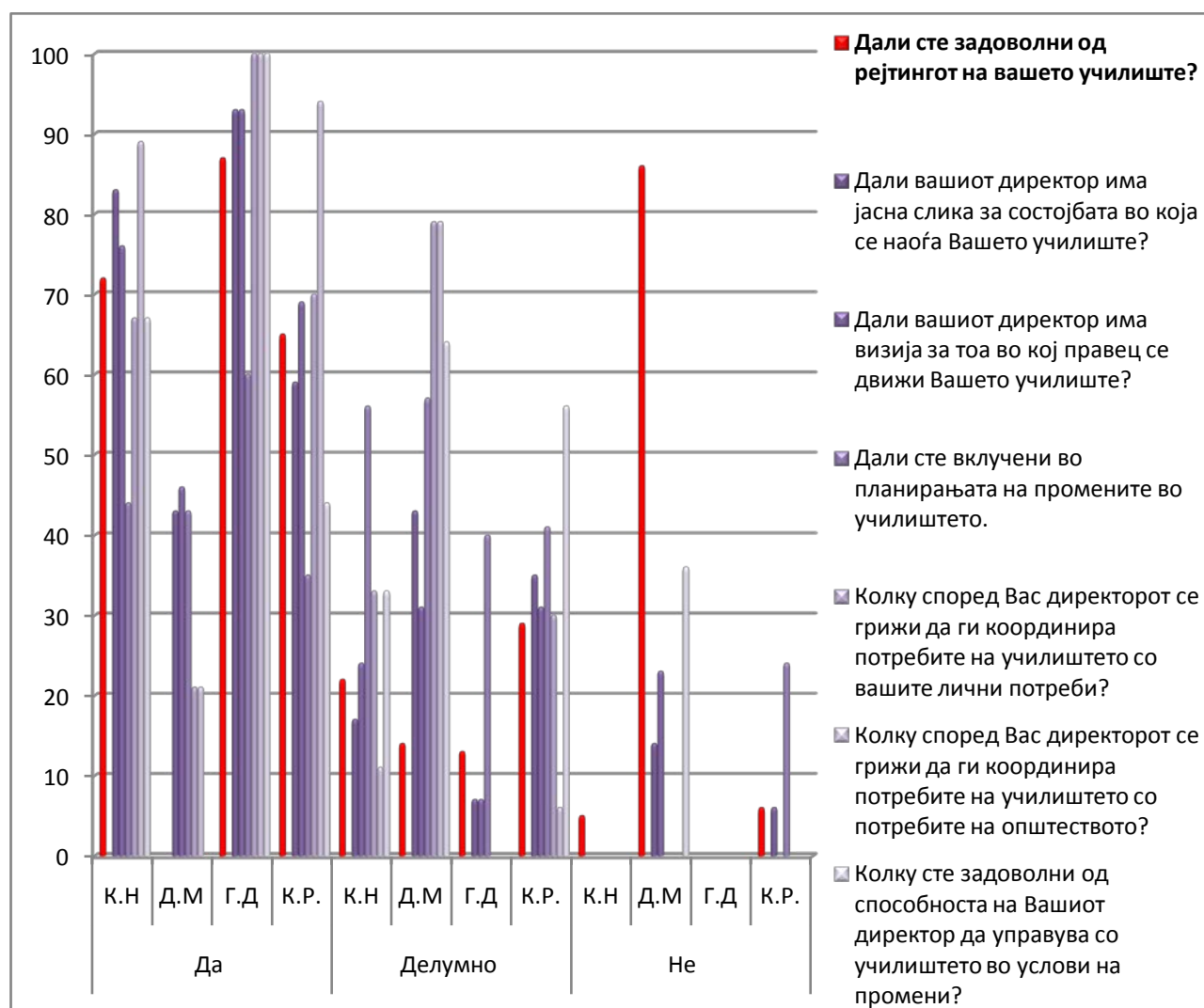
програми, нови услови за работа, или со други зборови, нови потреби, што нè доближува до управувањето со тие промени како дел од менаџерската работа.

Ако направиме споредба на отстапувањата од вкупните податоци добиени на повеќе од прашањата ќе видиме дека тие кореспондираат со отстапувањето што се забележува кај прашањето поврзано со рејтингот на училиштето.

Во графикон 54, податоците добиени на прашањето за рејтингот на училиштето (табела 48) се поставени во корелација со податоците добиени од прашањата:

- Дали директорот има јасна слика за состојбата во која се наоѓа училиштето со кое управува? (табела 24);
- Дали директорот има визија за тоа во кој правец се движи училиштето? (табела 25);
- Дали вработените се вклучени во планирањата на промените во училиштето? (табела 35);
- Колку директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со потребите на вработените? (табела 26);
- Колку директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со потребите на општеството? (табела 27) и
- Дали вработените се задоволни од способноста на директорот да управува со училиштето во услови на промени (табела 28).





**Графикон 54.** Графички приказ на корелацијата на податоците од табелите 48, 24, 25, 35, 26, 27 и 28

**Chart 54.** Graphic display on the correlation of the data from table 48, 24, 25, 35, 26, 27 and 28

Од графиконот 54 јасно се гледа дека најголем дел од податоците се во иста насока. Онаму каде што е најголем процентот на задоволство од рејтингот на училиштето се забележува и највисок степен на задоволство или највисок степен на позитивни одговори.

Најголем број од испитаниците (87%) се задоволни од рејтингот во училиштето К.Н., каде исто така има највисок процент на задоволство или степен на согласност и кај другите прашања. Вкупно 93% се изјасниле дека

нивниот директор има јасна слика за состојбата во која се наоѓа училиштето (табела 24), исто толку (93%) изјавиле дека нивниот директор има визија во кој правец се движи училиштето (табела 25), 60% одговориле дека се вклучени во планирањата на промените (табела 35), 100% од анкетираниите во ова училиште одговориле дека нивниот директор ги координира потребите на училиштето со нивните потреби (табела 26) и исто толку (100%), дека ги координира со потребите на општеството (табела 27) и сите позитивни податоци се објаснуват со тоа што сите анкетирани професори и стручни соработници (100%) се задоволни од способноста на директорот да управува со училиштето во услови на промени (табела 28).

Споредбата на податоците од училиштето Д.М. покажува дека отстапувањето од вкупните податоци во негативен правец, што го има овде, го има и кај одговорите на останатите прашања. Во ова училиште има најмалку задоволни, односно најголем процент (86%) незадоволни од рејтингот на училиштето и одговорите на сите останати прашања внесени во графиконот 54 се со најмал степен на задоволство, или со најнизок степен на согласност.

Во иста насока е и споредбата на податоците добиени од анкетираниите во другите две училишта од одговорите на овие прашања.

Ваквата поврзаност зборува за влијанието на способноста на директорот да ја согледа состојбата во која се наоѓа училиштето, да создаде визија за тоа во кој правец се движи училиштето, вклученоста на вработените во планирањето на промените, способноста на директорот да ги приспособи потребите на училиштето со потребите на вработените и на општеството и способноста да управува со училиштето во услови на промени врз рејтингот или местото на училиштето во средината.

Сите овие моменти се дел од активностите што директорот би требало да ги преземе за успешно да ја оствари својата улога во менаџирањето со промените.

■ Последното прашање од прашалникот е од отворен тип и на него се бараше од професорите и стручните соработници да наведат кога би имале можност што прво би промениле во училиштето во кое работат.

На ова прашање од вкупно 64 анкетирани во сите училишта одговориле 32 испитаници што претставува 50% од вкупниот број анкетирани професори и стручни соработници.

Во сите училишта се добиени различни одговори што гледано од аспект на вработените укажува на постоењето различни недостатоци во сите училишта.

Она што би го промениле оваа група испитаници, а е заедничко за три од училиштата, е бројот на ученици во паралелките, така што 8 од анкетираниите или 25% изјавиле дека би требало да биде помал.

Следно нешто што би промениле вработените, а се споменува во повеќе училишта е квалитетот на наставата во стручното образование (повеќе наставно нагледни средства, подобра организација, постоење на повеќе кабинети), што како свој предлог го дале петмина испитаници или 16% од анкетираниите.

За изненадување е и податокот дека во две од училиштата вкупно четворица анкетирани, или 12% изјавиле дека би направиле промена во компјутеризацијата на училиштето, со тоа што не би имало компјутери во секоја училишница, тие би биле поставени во неколку добро опремени училници и би се користеле само тогаш кога има потреба, а не на секој час. На оваа тема во неврзан разговор и кај двајца анкетирани директори наидов на слично мислење.

Во едно од училиштата единствен предлог за промена кој се повторува е подобрувањето на дисциплината на учениците, но и кодексот на однесувањето на професорите, петмина од вкупно деветмина анкетирани (55%) кои одговориле на ова прашање од ова училиште изјавиле дека кога би имале можност би влијаеле на овие два момента.

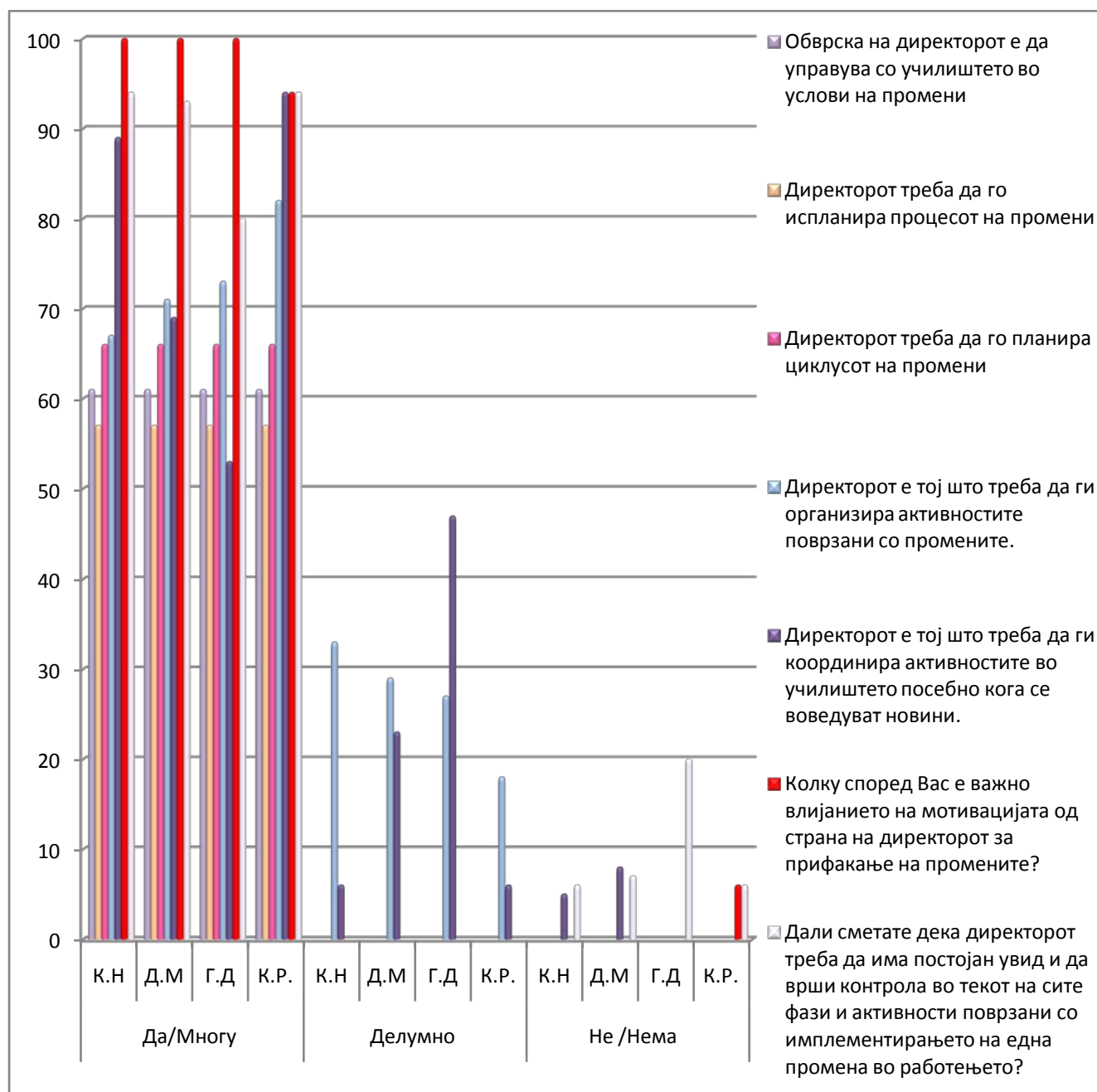
Иако на ова прашање одговориле релативно мал број на испитаници на вкупно ниво, има и други поединечни предлози за промени, како што се:

адекватни наставни планови и програми, адекватни учебници, поголемо мотивирање на учениците, поголема транспарентност во носењето одлуки, поголема исполнителност и стручност кај професорите, реновирање на училиштето, уписната политика и само во едно од училиштата кога би имале можност тројца од вкупно шестмина кои одговориле на ова прашање изјавиле дека би го промениле начинот на менаџирање со училиштето и вработените.

Анализата на одговорите на ова прашање дава различни предлози за промени кои иако во поголем дел се поединечни, сепак не се за занемарување затоа што доаѓаат токму од оние кои директно се поврзани со работата во училиштето.

■ На крајот од анализата на одговорите од прашалникот наменет за професорите и стручните соработници ќе ги издвојам прашањата и тврдењата кои директно се однесуваат на испитување на значењето на улогата на директорот во менаџирањето со промените во училиштето, односно прашањата чии одговори требаше да ги потврдат или отфрлат претпоставките во истражувањето.

Во графиконот 53 се внесени податоците добиени на прашањата од прашалникот директно наменети за испитување на предметот на истражувањето - улогата на директорот (менаџерот) во средното училиште во иницирањето и спроведувањето на промени, анализиран преку испитувањето на мислењата и ставовите на испитаниците вклучени во истражувањето за одговорноста што ја има директорот во планирањето на промените, управувањето, организирањето и координирањето на активностите поврзани со промените, мотивирањето на вработените за прифаќање на промените и контрола на целиот процес на воведување на промени.



**Графикон 55.** Графички приказ на корелацијата на податоците од прашањата кои беа директно поставени за испитување на предметот на истражувањето

**Chart 55.** Graphic display on the correlation of the answers to the questions that were directly named as a goal of the research

■ За испитување на значењето на улогата на директорот во планирањето на потребните промени, во графикон 53 е издвоено тврдењето – „Директорот треба да го планира процесот(циклусот) на промените“, на кое е изразен висок степен на согласност во сите училишта(57%, односно 66% на вкупно ниво целосно се согласуваат)(табела 41).

■ Значењето на улогата на директорот во управувањето со промените го потврдуваат 61% кои целосно се согласуваат со ставот – „Обврска на директорот е да управува со училиштето во услови на промени“(табела 41);

■ За значењето на улогата на директорот во организирањето и координирањето на промените издвоени се прашањата – „Директорот е тој што треба да ги организира(координира) активностите поврзани со промените“, на кој процентот на согласност се движи од 53% до 94% поединечно по училишта (табела 29 и 30);

■ Значењето на улогата на директорот во мотивирањето на вработените за прифаќање на промените ја потврдуваат најголем број од анкетираниите во сите училишта (94% - 100%), кои на прашањето – „Колку според Вас е важно влијанието на мотивацијата од страна на директорот за прифаќање на промените?“ одговориле дека има пресудно значење (табела 34) и

■ За последната претпоставка, значењето на директорот во контролата на целиот процес на воведување на промените, во графиконот се внесени одговорите на прашањето – „Дали сметате дека директорот треба да има постојан увид и да врши контрола во текот на сите фази и активности поврзани со имплементирањето на една промена во работењето?“ кои исто така во голем број се позитивни, 80% до 94% поединечно по училишта (табела 38).

Иако овие прашања се само дел од прашањата поставени да не доближат до мислењата и ставовите на професорите и стручните соработници во врска со влијанието на директорот во иницирањето и

спроведувањето на промените во училиштето, од графиконот 55 се гледа дека одговорите на овие прашања се со голем процент на согласност, што е во прилог на прифаќање на помошните претпоставки на истражувањето, а со тоа и на главната претпоставка (**директорот - менаџерот на училиштето ја има главната улога во иницирање на промените и планирање на развојот на училиштата**).



## **Анализа и интерпретација на резултатите од прашалникот за учениците**

Во истражувањето се вклучени и учениците со нивни ставови во врска со управувањето со промените кои се формулирани во неколку прашања од кои е составен прашалникот наменет за нив.

Мислам дека учениците, како корисници на образовните услуги, исто така можат да придонесат во анализирањето на поставениот предмет на истражување.

Целта на прашалникот наменет за учениците е да дојдам до податоци за нивните ставови и мислења што се однесуваат на воведувањето на промени во работата на конкретното училиште, колкава е улогата на директорот во нивното воведување и колку тие промени ги задоволуваат нивните потреби.

Прашалникот содржи повеќе прашања, на кои се понудени одговори од различен тип. Од учениците се бара да го заокружат оној одговор што се совпаѓа со нивното мислење. Сметам дека нивните искрени одговори ќе придонесат за објективноста на истражувањето.

Во табела 49 се прикажани општите податоци за стратумот ученици. Поделени се по година на школување, затоа што сакам да дојдам до податоци за плановите за понатамошно школување на учениците од трета и четврта година и за нивните ставови за дотогашните стекнати знаења и вештини, за кои сметам дека учениците од прва и втора година не би можеле да дадат објективни одговори.

Во стратумот ученици се вклучени вкупно 57 ученици, што претставува 52% од вкупниот број испитаници (табела 2). Од нив 14 ученици, или 24,5% се прва година, 15 – ученици (26,5%) се втора година, 14 – ученици (24,5%) се трета година и исто толку 14 – ученици (24,5%) се четврта година.

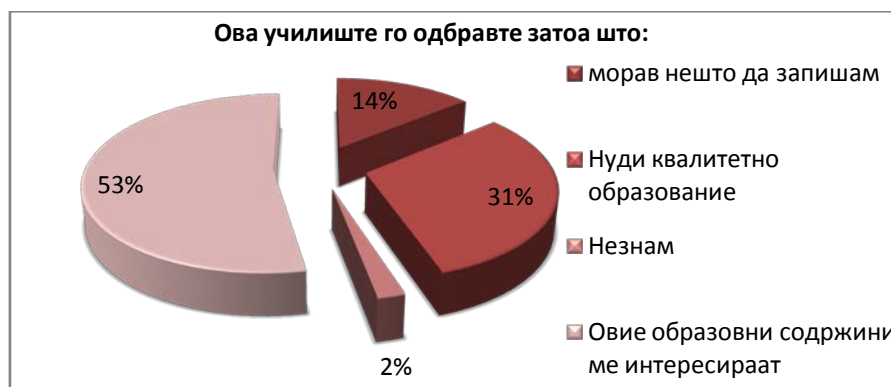


Стратум	f	Година на школување								Σ	
		I		II		III		IV			
		f	%	f	%	f	%	f	%		
Ученици	57	14	24,5%	15	26,5%	14	24,5%	14	24,5%	57	
Σ										57	

**Табела 49.** Општи податоци за стратумот ученици

**Table 49.** General data about the students strata

■ На почетокот од прашалникот, од учениците се бараше да одговорат зошто го одбрале училиштето во кое учат и најголем број од нив, 53% одговориле дека токму тие образовни содржини ги интересираат и 31% изјавиле дека нуди квалитетно образование (графикон 56).



**Графикон 56.** Одговори на учениците за причините поради кои го одбрале училиштето во кое учат

**Chart 56.** Students reasons why they chose the school that they study in

Интересно е да се спомене дека 14% од анкетираниите ученици од сите училишта одговориле дека го одбрале тоа училиште затоа што морале некаде да се запишат. Овој нивни став оди во прилог на измените во Законот за средното образование, според кој средното образование од неодамна стана задолжително.

1. Ова училиште го одбравте затоа што:									
Училиште	Морав нешто да запишам		Нуди квалитетно образование		Токму овие образовни содржини ме интересираат		Незнам		Σ
	f	%	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	/	/	6	35%	11	65%	/	/	17
Д.М.	3	25%	1	8%	8	67%	/	/	12
Г.Д.	/	/	9	75%	2	17%	1	8%	12
К.Р.	5	31%	2	13%	9	56%	/	/	16
Σ	8	14%	18	31%	30	53%	1	2%	57

**Табела 50.** Одговори на учениците за причините поради кои го одбрале училиштето во кое учат, анализирани поединечно, по училишта

**Table 50.** Students reasons why they chose the school that they study in

Анализирано поединечно по училишта (табела 50) треба да се спомене дека во училиштето К.Н. најмногу ученици (75%) одговориле дека нивното училиште нуди квалитетно образование (најголем процент на вработени беа задоволни и од рејтингот на ова училиште), а најголем е процентот на оние што морале нешто да запишат во училиштето К.Р., останатите податоци не отстапуваат многу од вкупните резултати.

■ Во врска со прашањето колку училиштето во кое учат ги задоволува потребите на учениците, мислењата се поделени, 46% изразиле целосно и исто толку делумно задоволство. Останатите 8% одговориле дека училиштето не ги задоволува нивните потреби.



**Графикон 57.** Графички приказ на вкупните податоци кои се однесуваат на тоа, колку училиштето ги задоволува потребите на учениците

**Chart 57.** Graphic display of total data that relate to how much the school satisfies the needs of the students

Гледано поединечно (табела 51), најголем број ученици (59%) во училиштето К.Н. одговориле дека училиштето во целост ги задоволува нивните потреби и најголем е процентот (споредено со негативните одговори во другите училишта) на оние ученици (16%) кои изјавиле дека училиштето не ги задоволува нивните потреби во училиштето К.Р.

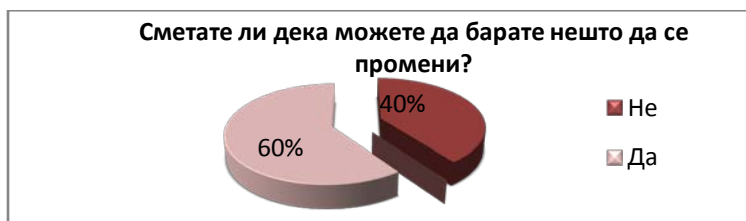
2. Вашето училиште ги задоволува Вашите потреби							
Училиште	Во целост ги задоволува		Делумно ги задоволува		Не ги задоволува		Σ
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	10	59%	6	35%	1	6%	17
Д.М.	5	42%	5	42%	2	16%	12
Г.Д.	6	50%	6	50%	/	/	12
К.Р.	5	31%	9	56%	2	13%	16
Σ	26	46%	26	46%	5	8%	57

Табела 51. Поединечно анализирани податоци за тоа колку училиштето ги задоволува потребите на учениците

Table 51. Individually analyzed data on how the school meets the needs of students

■ Следните прашања се однесуваат на вклученоста на учениците во планирањето на промените во училиштето.

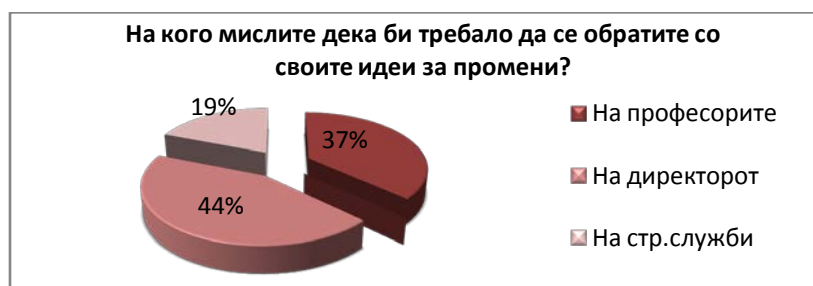
До колку не се задоволни, од учениците се бараше да одговорат на прашањето дали можат да барат нешто да се промени 60% од учениците се изјасниле позитивно, што на вкупно ниво покажува вклученост на учениците во планирањата во училиштето (графикон 58).



Графикон 58. Графички приказ на одговорите на учениците на прашањето – "Сметате ли дека можете да барате нешто да се промени?"

Chart 58. Graphic display of students responses to the question - "Do you think you can look for something to change?"

Понатаму кога од нив се бараше да наведат на кого би се обратиле со свои идеи за промени, мислењата се поделени. Вкупно 37% би се обратиле на професорите, 44% на директорот и 19% на стручните служби (графикон 59).



**Графикон 59.** Одговори на учениците на прашањето на кого би се обратиле со свои идеи за промени.

**Graph 59.** Answers to the question of students who would they have turned to their own ideas for change

Поединечните резултати во врска со довербата на учениците (табела 52) за тоа на кого би се обратиле со своите барања се поделени.

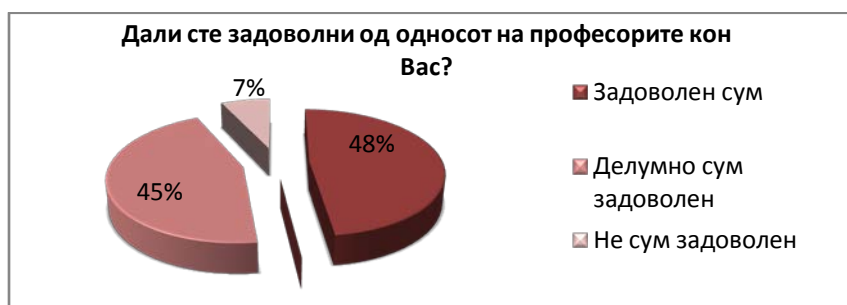
Во две од училиштата 50%, односно 55% од учениците би им се обратиле на професорите, а во останатите две 63%, односно 67% довербата му ја дават на директорот. Мал е процентот на ученици што со свои идеи би се обратиле на стручните служби.

2.2. На кого мислите дека би требало да му се обратите со своите идеи за промени?							
Училиште	На професорите		На директорот		На стручните служби		Σ
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	2	25%	5	63%	1	12%	8
Д.М.	2	22%	6	67%	1	11%	9
Г.Д.	2	50%	1	25%	1	25%	4
К.Р.	6	55%	2	18%	3	27%	11
Σ	12	37%	14	44%	6	19%	32

**Табела 52.** Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „На кого мислите дека би требало да му се обратите со свои идеи за промени?“

**Table 52.** Answers to the question, by schools - "Who do you think would you have to go with their ideas for change?"

Следните неколку прашања се однесуваат на односот на професор – ученик. Вкупно 48% од анкетираните ученици се задоволни и 45% се делумно задоволни од односот на професорите кон нив и мал дел од 7% изразиле незадоволство (графикон 60).



**Графикон 60.** Графички приказ на (не)задоволството од односот на професорите кон учениците

**Chart 60.** Graphic display of the dissatisfaction/satisfaction of the students from their relationship with the teachers

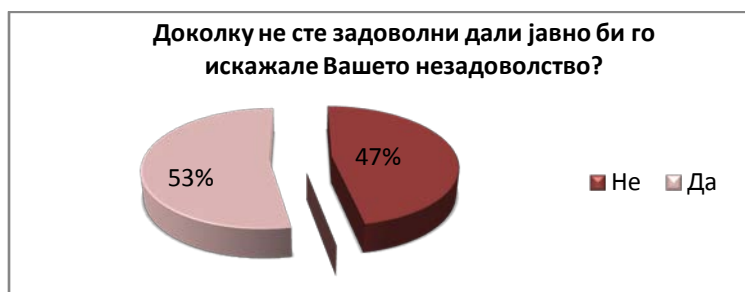
Најголем е процентот (58%) на задоволни од односот на професорите кај ученици во училиштето Д.М. и најмал (33%) во училиштето К.Р., каде што 20% од учениците се незадоволни (табела 53).

3. Дали сте задоволни од односот на професорите кон Вас?							
Училиште	Задоволен/на сум		Делумно сум задоволен/на		Не сум задоволен/на		Σ
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	9	53%	7	41%	1	6%	17
Д.М.	7	58%	5	42%	/	/	12
Г.Д.	6	50%	6	50%	/	/	12
К.Р.	5	33%	7	47%	3	20%	15
Σ	27	48%	25	45%	4	7%	56

**Табела 53.** Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „Дали сте задоволни од односот на професорите кон Вас?“

**Table 53.** Data analyzed by schools answers to the question - "Are you satisfied with the attitude of teachers towards you?"

Поголемиот дел од незадоволните - 53% јасно би го искажале своето незадоволство (графикон 61) и процентуално најголем е оној дел од учениците (49%), кои за вакви проблеми би му се обратиле на директорот (графикон 62).



**Графикон 61.** Графички приказ на ставовите на учениците во врска со можноста јавно да го искажат своето незадоволство.

**Chart 61.** Graphical representation of the views of students about the possibility to publicly express their discontent



**Графикон 62.** Графички приказ на ставовите на учениците за тоа кому би се обратиле во случај да сакаат да искажат незадоволство од професорите

**Figure 62.** Graphic display on the views of students about whom would they aske in case they want to express dissatisfaction with teachers

Поединечните резултати во врска со јавното искажување на незадоволство отстапуват во училиштето Г.Д., каде што сите ученици што одговориле на ова прашања се изјасниле дека не би го искажале јавно своето мислење (табела 54).

3.1. Доколку не сте задоволни, дали јавно би го искажале Вашето незадоволство?					
Училиште	Не		Да		Σ
	f	%	f	%	
К.Н.	1	25%	3	75%	4
Д.М.	2	29%	5	71%	7
Г.Д.	/	/	1	100%	1
К.Р.	5	100%	/	/	5
Σ	8	47%	9	53%	17

**Табела 54.**Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „До колку не сте задоволни, дали јавно би го искажале Вашето незадоволство?“

**Table 54.** Schools answers to the question - "If you are not satisfied, would you express your displeasure public?"

На прашањето кому би се обратиле за да го искажат своето незадоволство, од вкупните податоци се разликуваат одговорите на учениците од К.Р, каде што најголем дел - 40% по ова прашање довербата ја имаат во стручните служби (табела 55).

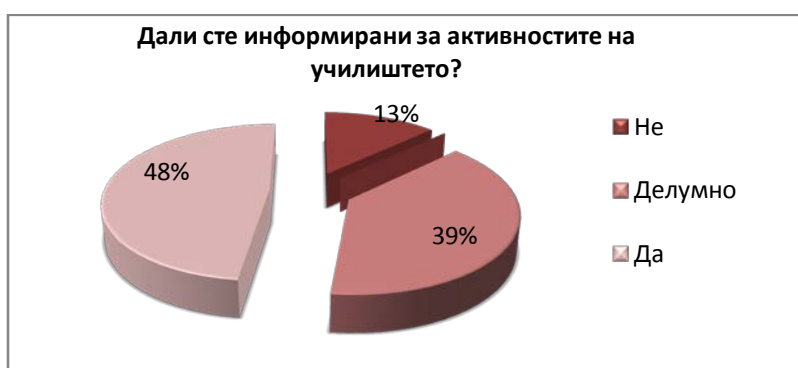
3.2. Кому би се обратиле за да го искажете своето незадоволство од професорите?									
Училиште	На некој од останатите професори		На родителите		На директорот		На стручните служби		Σ
	f	%	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	2	20%	1	10%	6	60%	1	10%	10
Д.М.	/	/	3	37%	4	51%	1	12%	8
Г.Д.	1	20%	1	20%	1	20%	2	40%	5
К.Р.	1	10%	2	20%	5	50%	2	20%	10
Σ	4	12%	7	21%	16	49%	6	18%	33

**Табела 55.**Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „Кому би се обратиле за да го искажете своето незадоволство од професорите?“

**Table 55.** Schools answers to the question - "Who would be asked to express their dissatisfaction with the teachers?"

На вкупно ниво не е мал и процентот (21%) на оние што за вакви проблеми би им се обратиле и на родителите, што ги става пред стручните служби и останатите професори.

■ За вклученоста на учениците во активностите на училиштето зборуваат одговорите на следното прашање, каде анализата покажува дека 48% од анкетираниите ученици одговориле дека се информирани и 39% дека се делумно информирани и 13% неинформирани (графикон 63).



**Графикон 63.** Графички приказ на ставовите на учениците во врска со нивната информираност за активностите на училиштето

**Chart 63.** Graphic representation of the attitudes of students regarding their awareness of school activities

Гледано поединечно, најмногу ученици (67%) одговориле дека се информирани во училиштето Г.Д., а најмногу ученици изјавиле дека се неинформирани во училиштето К.Р (табела 56).

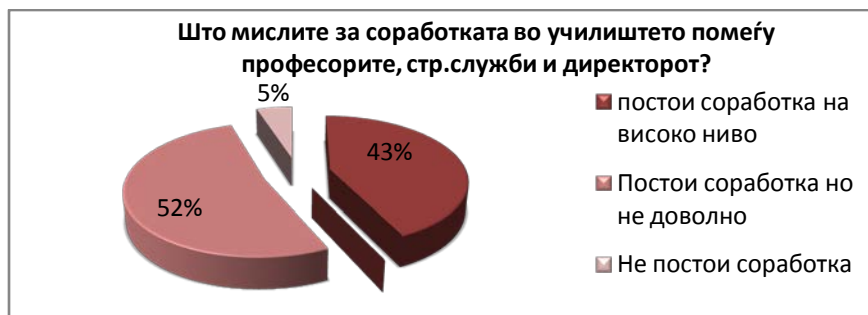


4. Дали сте информирани за активностите на училиштето?							
Училиште	Да, информиран/на сум		Делумно сум информиран/на		Не сум информиран/на		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	6	37%	9	57%	1	6%	16
Д.М.	7	58%	3	25%	2	17%	12
Г.Д.	8	67%	4	33%	/	/	12
К.Р.	6	37,5%	6	37,5%	4	25%	16
$\Sigma$	27	48%	22	39%	7	13%	56

**Табела 56.**Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „Дали сте информирани за активностите на училиштето?“

**Table 56.** Schools answers to the question - "Are you informed about the schools activities?"

Ставовите на учениците за соработката помеѓу професорите, стручните служби и директорот во најголем дел (52%) се во правец на тоа дека соработката постои, но не доволно, иако не е мал процентот на оние кои сметат дека постои соработка на високо ниво, 43% на вкупно ниво (графикон 64).



**Графикон 64.** Графички приказ на ставовите на учениците за соработката помеѓу професорите, стручните служби и директорот во училиштето

**Chart 64.** Graphic representation of the views of students about cooperation between teachers, professional services and director of the school

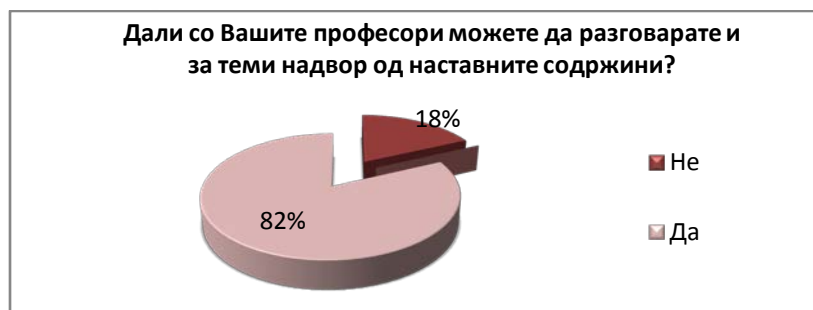
Анализирано по училишта, најмногу ученици во училиштето Г.Д. - 58% изјавиле дека постои соработка на високо ниво, а учениците од К.Р. се на прво место со ставот дека соработката не е доволна со 63% (табела 57).

5. Што мислите за соработката во училиштето помеѓу професорите, стручните служби и директорот?							
Училиште	Постои соработка на високо ниво		Постои соработка, но не доволно		Не постои соработка		Σ
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	7	44%	8	50%	1	6%	16
Д.М.	5	42%	6	50%	1	8%	12
Г.Д.	7	58%	5	42%	/	/	12
К.Р.	5	31%	10	63%	1	6%	16
Σ	24	43%	29	52%	3	5%	56

**Табела 57.**Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „Што мислите за соработката во училиштето помеѓу професорите, стручните служби и директорот?“

**Table 57.** Schools answers to the question - "What do you think of cooperation between school teachers, professional services and the principal?"

Вкупно 82% од анкетираниите ученици во сите училишта изјавиле дека со своите професори можат да разговараат и за теми надвор од образовните содржини, што зборува за позитивниот однос помеѓу професорите и учениците и потврда на одговорите на претходното прашање, каде што 48% од анкетираниите ученици искажале задоволство и 45% од делумно задоволство од односот на професорите кон нив.



**Графикон 65.** Ставови на учениците за можноста со нивните професори да разговараат и за теми надвор од наставните содржини

**Chart 65.** Students ability to discuss issues with the professors outside the curriculum

Во табелата 58 се гледа дека и поединечните одговори по училишта не отскокнуваат од вкупните податоци, со тоа што тој процент оди и до 92% во училиштето Д.М.

6. Дали со Вашите професори можете да разговарате и за теми надвор од наставните содржини?					
Училиште	Да		Не		$\Sigma$
	f	%	f	%	
К.Н.	13	76%	4	24%	17
Д.М.	11	92%	1	8%	12
Г.Д.	9	82%	2	18%	11
К.Р.	14	88%	2	12%	16
$\Sigma$	47	82%	9	18%	57

**Табела 58.**Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „Дали со Вашите професори можете да разговарате и за теми надвор од наставните содржини?“

**Table 58.** Schools answers to the question - "Can you talk about topics outside the curriculum with your teachers?"

■ Следниве две прашања се однесуваат на вклученоста на учениците во планирањето на промените.

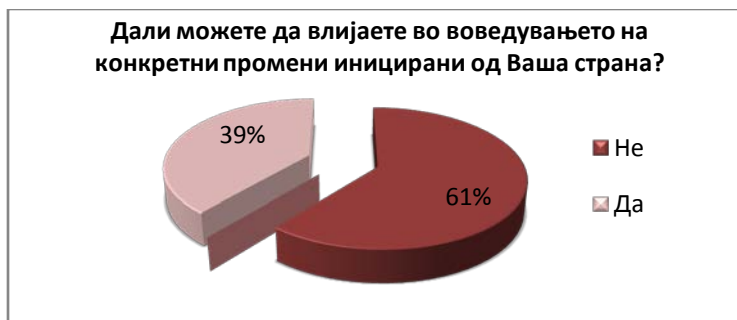
Анализата на одговорите на првото прашање покажува дека мислењата на учениците во врска со тоа дали нивното мислење може да влијае на работата на училиштето, се поделени. Вкупно 48% мислат дека можат и 52% дека не можат да влијаат на работата на училиштето (графикон 66).



**Графикон 66.** Графички приказ на ставовите на учениците за можноста нивното мислење да влијае на работата на училиштето.

**Chart 66.** Graphic representation of the views of students about their ability to influence on the work of the school.

И на прашањето дали можат да влијаат во воведувањето на конкретни промени иницирани од нивна страна, 39% мислат дека можат и поголемиот дел 61% се изјасниле негативно (графикон 67).



**Графикон 67.** Графички приказ на одговорите на учениците за можноста да влијаат за воведување на конкретни промени, иницирани од нивна страна.

**Chart 67.** Graphic display of the responses of students on their opportunity to influence the introduction of specific changes initiated by them.

Поединечните одговори по училишта и кај двете прашања (табела 59 и 60) покажуваат отстапување во позитивен правец во одговорите на учениците во училиштето К.Н.

7. Дали сметате дека Вашето мислење може да влијае на работата на училиштето?					
Училиште	Да		Не		$\Sigma$
	f	%	f	%	
К.Н.	11	69%	5	31%	16
Д.М.	5	42%	7	58%	12
Г.Д.	4	33%	8	67%	12
К.Р.	7	44%	9	56%	16
$\Sigma$	27	48%	29	52%	56

**Табела 59.** Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „Дали сметате дека Вашето мислење може да влијае на работата на училиштето?“

**Table 59.** Schools answers to the question - "Do you think that your opinion can affect the work of the school?"

За разлика од учениците во останатите училишта, овде поголемиот дел - 69% од анкетираниите ученици изјавиле дека нивното мислење може да влијае на работата на училиштето и 53% се изјасниле дека можат да влијаат во воведувањето на конкретни промени иницирани од нивна страна.

8. Дали можете да влијаате во воведувањето на конкретни промени иницирани од Ваша страна?					
Училиште	Да		Не		$\Sigma$
	f	%	f	%	
К.Н.	9	53%	8	47%	17
Д.М.	3	25%	9	75%	12
Г.Д.	6	50%	6	50%	12
К.Р.	4	25%	12	75%	16
$\Sigma$	22	39%	35	61%	57

**Табела 60.** Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „Дали можете да влијаате во воведувањето конкретни промени иницирани од Ваша страна?“

**Table 60.** Schools answers to the question - "Are you able to influence the introduction of specific changes initiated by you?"

■ Во врска со промените во училиштето во кое учат ставовите на учениците се поделени и различни во сите училишта.

Гледано од аспект на сите анкетирани ученици (графикон 68) најголем број, 36% изјавиле дека промени има, но не доволно, веднаш зад нив се 28% кои одговориле дека промени има доволно и по 18% од анкетираниите изјавиле дека промени има премногу и дека нема промени во нивното училиште.

Добиените приближни податоци не издвојуваат став што би можел да се воопшти за овој стратум испитаници.



**Графикон 68.** Ставови на учениците за воведувањето на промени во конкретното училиште

**Chart 68.** Students' attitudes about the introduction of changes in actual school

И кај поединечните резултати (табела 61) нема големи отстапувања во ставовите на учениците, сепак може да се издвои дека 50% од анкетираниите ученици во училиштата Г.Д. и во К.Р. изјавиле дека промени има, но не доволно. Вкупно 58% од учениците во Д.М изјавиле дека има премногу промени и иако одговорите процентуално многу не се разликуваат, во училиштето К.Н. 44% од учениците сметаат дека има доволно промени. Најголем е бројот на анкетирани ученици (38%) кои изјавиле дека нема промени во училиштето К.Р.

9. Што мислите за воведувањето на промените во Вашето училиште?									
Училиште	Има доволно промени		Промени има, но не доволно		Има премногу промени		Нема промени		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	7	44%	6	38%	2	12%	1	6%	16
Д.М.	2	17%	/	/	7	58%	3	25%	12
Г.Д.	5	42%	6	50%	1	8%	/	/	12
К.Р.	2	12%	8	50%	/	/	6	38%	16
$\Sigma$	16	28%	20	36%	10	18%	10	18%	56

**Табела 61.**Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „Што мислите за воведувањето на промените во Вашето училиште?“

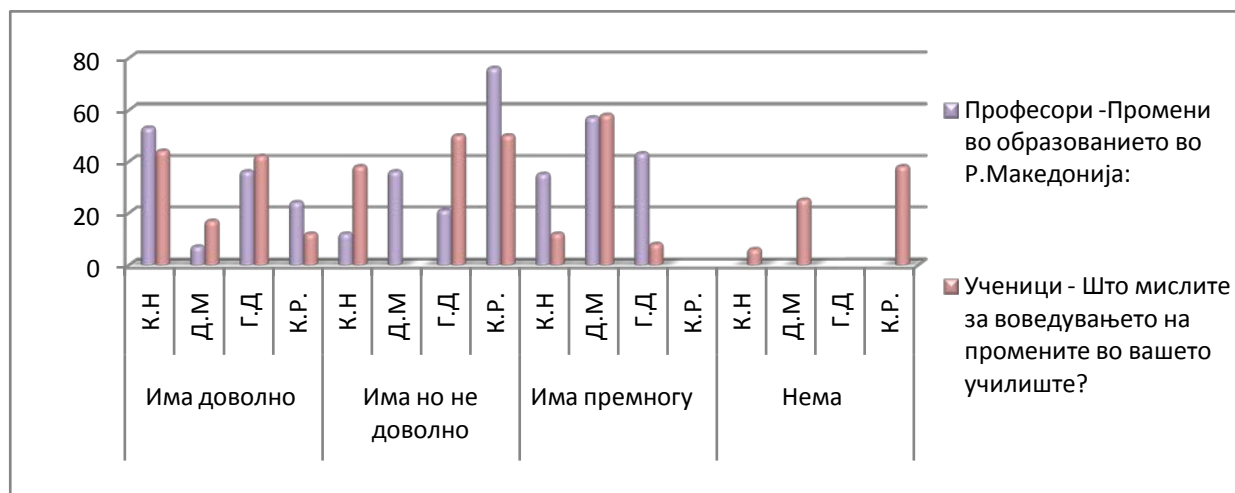
**Table 61.** Schools answers to the question - "What do you think the introduction of changes in your school?", separately by schools

Ако одговорите на учениците на ова прашање (графикон 69) ги споредиме со одговорите на професорите и стручните соработници на истото прашање од табела 48 се забележува дека исто како и учениците (44%) и вработените во училиштето К.Н. во најголем број, или 53% изјавиле дека има доволно промени.

Кореспондираат и одговорите на учениците и вработените во Д.М. каде и двете групи испитаници во најголем дел се изјасниле дека има премногу промени, 58% од учениците и 57% од професорите и стручните соработници.

Ист е случајот и со податоците во училиштето К.Р. Најголемиот дел, 50% од учениците и 76% од анкетираните вработени се согласуваат дека промени има, но не доволно.

Единствено во училиштето Г.Д одговорите на учениците и вработените се неусогласени. Поголемиот дел од учениците (50%) сметаат дека промени има, но не доволно, спротивно од поголемиот дел, 43% од вработените кои изјавиле дека промени има премногу.



**Графикон 69.** Споредба на одговорите на учениците и професорите во врска со рејтингот на конкретното училиште

**Chart 69.** Comparing the responses of students and teachers on ratings of actual school

■ Со степенот на согласност што го дале анкетираниите ученици на следното тврдење и тие како и останатите групи испитаници во најголем дел (60%) се согласуваат дека одговорноста за воведување на промени во Вашето училиште ја има директорот на училиштето.



**Графикон 70.** Согласност на учениците со тврдењето – „Одговорноста за воведување промени во Вашето училиште ја има директорот на училиштето“

**Chart 70.** Consent of the students by saying - "The responsibility for implementing changes in your school has the school"



Не е мал процентот и на оние ученици (28%) на вкупно ниво (во училиштето К.Р. 44%), кои изјавиле дека не знаат кој ја има оваа одговорност, што мислам дека не е за изненадување, ако се земе предвид дека 52% (табела 59) од учениците изјавиле дека нивното мислење не може да влијае на работата на училиштето и 61% (табела 60) од нив одговориле дека не можат да влијаат за воведување на промени иницирани од нивна страна, што зборува за непознавањето и невклученоста на учениците во планирањата во училиштето.

Во врска со тврдењето дека одговорноста за воведувањето на промени во училиштето ја има директорот, поединечно гледано (табела 62) највисок степен на согласност има кај учениците во училиштето Д.М. (75%), а најнизок во училиштето К.Р. (44%), исто колку што изјавиле дека не знаат кој ја има одговорноста за воведувањето на промените во училиштето.

10. Одговорноста за воведување на промени во Вашето училиште ја има директорот на училиштето							
Училиште	Се согласувам		Не знам		Не се согласувам		Σ
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	11	65%	4	23%	2	12%	17
Д.М.	9	75%	/	/	3	25%	12
Г.Д.	7	58%	5	42%	/	/	12
К.Р.	7	44%	7	44%	2	12%	16
Σ	34	60%	16	28%	7	12%	57

**Табела 62.** Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „Одговорноста за воведување на промени во Вашето училиште ја има директорот на училиштето“

**Table 62.** Schools answers to the question - "Responsibility for implementing changes in your school has the school"

■ Последното прашање од овој дел се однесува на (не)задоволството на учениците од рејтингот на училиштето во кое учат.

Резултатите покажуваат дека 49% од сите анкетирани ученици се задоволни, 39% се делумно задоволни и 12% не се задоволни од рејтингот на училиштето во коешто учат (графикон 71).



**Графикон 71.** Графички приказ на (не)задоволството на учениците од рејтингот на училиштето

**Graph 71.** Graphic display of the students satisfaction/dissatisfaction from the rating of the school

Споредено со мислењето на професорите и стручните соработници во училиштата (табела 48) во врска со рејтингот на училиштето во кое работат, отстапување има во делот од анкетираниите кои се делумно задоволни и незадоволни. И кај двете групи испитаници најголемиот дел на вкупно ниво изразиле задоволство (49% од учениците и 59% од вработените), додека кај делумното задоволство и кај незадоволството има разлики.

Гледано поединечно (табела 63) најголем процент задоволни од рејтингот на училиштето се учениците во училиштето Г.Д., 75%, следни се учениците од училиштето Д.М. што според мене е за изненадување, затоа што во тоа училиште вработените и директорот во најголем процент искажаа назадоволство.

Во училиштето К.Н 35% изјавиле дека се задоволни и 53% делумно задоволни и во училиштето К.Р е најмал процентот на задоволни ученици, 31% и 56 се изјасиле дека се делумно задоволни.

11. Дали сте задоволни од рејтингот на Вашето училиште?							
Училиште	Задоволен/на сум		Делумно сум со задоволен/на		Не сум задоволен/на		$\Sigma$
	f	%	f	%	f	%	
К.Н.	6	35%	9	53%	2	12%	17
Д.М.	8	67%	1	8%	3	25%	12
Г.Д.	9	75%	3	25%	/	/	12
К.Р.	5	31	9	56%	2	13	16
$\Sigma$	28	49%	22	39%	7	12%	57

**Табела 63.**Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „Дали сте задоволни од рејтингот на Вашето училиште?“

**Table 63.** Schools answers to the question - "Are you satisfied with the ratings of your school?"

Во графиконот 72 се гледаат отстапувањата на поединечните одговори на учениците и вработените по училишта, каде јасно се гледа дека најголемо е отстапувањето во училиштето Д.М., а спротивно на ова најголем степен на согласност имаат одговорите во училиштето Г.Д.



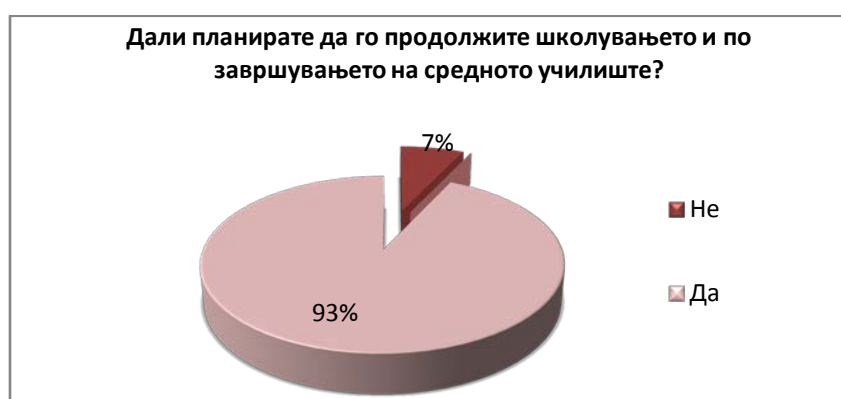
**Графикон 72.** Споредба на поединечните одговори на учениците и вработените за задоволството од рејтингот на училиштето

**Chart 72.** Comparison of individual responses to students and staff on their satisfaction from the ratings of the school

■ Последните прашања од прашалникот за учениците беа наменети само за учениците од трета и четврта година, кои беа 49% од вкупниот број ученици вклучени во истражувањето.

Целта на првото од оваа група прашања беше да не доближи до плановите на средношколците за идно школување.

Вкупно 93% од анкетираниите изјавиле дека планираат да го продолжат школувањето во високообразовните институции (графикон 73).



**Графикон 73.** Ставови на учениците во врска со продолжување на понатамошното школување

**Graph 73.** Students' attitudes about continuing further education

Поединечните резултати (табела 64) во училиштата Г.Д и К.Р. покажуваат дека во овие училишта сите анкетирани ученици кои одговориле на ова прашање (100%) изјавиле дека планираат да го продолжат школувањето понатаму.

Процентот на оние кои се изјасниле негативно е занемарлив.

1. Дали планирате да го продолжите школувањето по завршувањето на средното образование?					
Училиште	Да		Не		Σ
	f	%	f	%	
К.Н.	8	89%	1	11%	9
Д.М.	6	86%	1	14%	7
Г.Д.	5	100%	/	/	5
К.Р.	8	100%	/	/	8
Σ	27	93%	2	7%	29

**Табела 64.** Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „Дали планирате да го продолжите школувањето по завршувањето на средното образование?“

**Table 64.** Data analyzed by schools answer to the question - "Are you planning to continue your education after high school?"

Во врска со мислењето на учениците за значењето на знаењата што во средното образование ќе ги стекнат за понатамошното школување ставовите на учениците на вкупно ниво (графикон 74) се позитивни. Вкупно 77% од анкетираниите одговориле дека знаењата што овде ќе ги стекнат ќе им користат во понатамошното школување.



**Графикон 74.** Графички приказ на мислењата на учениците за користа од знаењата што ќе ги стекнат во средното образование за понатамошното школување.

**Chart 74.** Graphical representation of the opinions of students benefit from the knowledge that they acquired in high school for further education.

Поединечните податоци (табела 65), иако во најголем дел се позитивни, во училиштето Д.М. се поделени, Вкупно 50% се изјасниле позитивно и исто толку изјавиле дека овие знаења нема да им користат.

1.1. Мислите ли дека знаењата што овде ќе ги стекнете ќе Ви користат во понатамошното школување?					
Училиште	Да		Не		Σ
	f	%	f	%	
К.Н.	7	88%	1	12%	8
Д.М.	3	50%	3	50%	6
Г.Д.	5	100%	/	/	5
К.Р.	5	71%	2	29%	7
Σ	20	77%	6	23%	26

**Табела 65.** Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „Мислите ли дека знаењата што овде ќе ги стекнете ќе Ви користат во понатамошното школување?“

**Table 65.** Data analyzed from schools answers to the question - "Do you think that the knowledge you gain here you will use in further education?"

Минималниот бројот на ученици кој одговориле на следното прашање (табела 66) покажува дека учениците не размислуваат за работење на некоја општествено корисна дејност по завршувањето на средното образование, иако истражувањето е реализирано во училишта во кои постои стручно образование, што претпоставува дека тие би требало да се стекнат со вештини за работа и по завршувањето на средното образование.

1.2. Дали се чувствувате способни за работење на некоја општествено корисна дејност?					
Училиште	Да		Не		Σ
	f	%	f	%	
К.Н.	1	100%	/	/	1
Д.М.	/	/	1	100%	1
Г.Д.	/	/	/	/	/
К.Р.	/	/	/	/	/
Σ	1	50%	1	50%	2

**Табела 66.**Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „Дали се чувствувате способни за работење на некоја општествено корисна дејност?“

**Table 66.** Schools answer to the question - "Do you feel capable of working on a socially useful activity?"

Следното прашање од прашалникот наменет за учениците се однесува на мобилноста на учениците за продолжување на студиите на универзитетите надвор од земјата. Резултатите (графикон 75) покажуваат дека на вкупно ниво 59% од анкетираниите ученици изјавиле дека мислат дека би можеле да го продолжат школувањето и на универзитетите надвор од нашата земја.



**Графикон 75.** Графички приказ на одговорите на учениците на прашањето – „Дали по завршувањето на средното образование во ова училиште, кога би сакале би можеле да го продолжите школувањето на универзитетите надвор од нашата земја?“

**Chart 75.** Graphical display of student responses to the question - "Are after high school in this school, if you wanted you could continue your education at universities outside the country?"

Овие 59% на вкупно ниво се висок процент ако се земе предвид анализата на поединечните резултати (табела 67), од која се гледа дека процентот на ученици кои негативно се изјасниле во најголем дел (71% на поединечно ниво) потекнува од едно училиште.

2. Дали по завршувањето на средното образование во ова училиште, кога би сакале би можеле да продолжите со школување на универзитетите надвор од нашата земја?					
Училиште	Да		Не		Σ
	f	%	f	%	
К.Н.	5	50%	5	50%	10
Д.М.	2	29%	5	71%	7
Г.Д.	4	80%	1	20%	5
К.Р.	6	86%	1	14%	7
Σ	17	59%	12	41%	29

**Табела 67.** Податоци анализирани по училишта од одговорите на прашањето – „Дали по завршувањето на средното образование во ова училиште, кога би сакале би можеле да го продолжите школувањето на универзитетите надвор од нашата земја?“

**Table 67.** Data analyzed by schools answers the question - "Are after high school in this school, would you like to continue your education at universities outside the country?"

На последното прашање, на ист начин како и од вработените, од учениците се бараше да наведат кога би имале можност што прво би промениле во училиштето.

Процентот на ученици кои на ова прашање дале одговор е поголем во однос на оној на вработените (50%). Дури 45 од вкупно 57 ученици вклучени во истражувањето, или 79% дале свое мислење за тоа што би промениле кога би имале можност.

Предлози што најчесто се споменуваат во сите училишта се подобрување на условите во училиштето од аспект на обновување на инвентарот во училниците (клучи, столчиња, осветлување...), уредување на училишниот двор, надворешниот изглед на училиштето. Во предлозите на



учениците од сите училишта се споменува подигање на нивото на хигиената во училиштето, но и поправка на големиот број оштетени компјутери.

Се повторува исто така и реакцијата на учениците на начинот на предавање на некои наставници и оценувањето преку тестирање, без усно испрашување. Повеќе ученици изјавиле дека треба да се работи со сите ученици и сите да бидат вклучени во одредени активности, учениците би го намалиле и фондот на часови во неделата.

Учениците реагираат и на односот на некои професори, за кој сметаат дека треба да биде покоректен, попрофесионален и попријателски кон нив. Ги издвоиле новите професори за кои според нив недостасува обука за работа.

Повеќе ученици би го подигнале на повисоко ниво квалитетот на наставата и праксата во стручното образование.

Во училиштето во кое дел од вработените изјавиле дека би го промениле начинот на менаџирање со училиштето и вработените, дел од учениците од тоа училиште од свој аспект ги дополнуваат со тоа што одговориле дека би влијаеле на менување на односот на директорот кон учениците и директно би го промениле директорот.

Има и други поединечни предлози за менување, меѓу кои би ги издвоила да има повеќе дополнителни часови за учениците на кои тоа им е потребно, проектната настава да се изведува со повеќе внимание, повеќе учества на натпревари, да се подигне нивото на физичкото образование и слични предлози.

Учениците би го промениле и начинот на вреднување на нивните постигнувања, сметаат дека успешните ученици треба на повеќе начини да бидат вреднувани, а да се воведат и казни за учениците кои заслужуваат да бидат казнети. Со овој предлог учениците им даваат идеја на професорите како да го подигнат нивото на мотивацијата кај нив, момент што професорите го издвоиле како нешто што би сакале да се промени.

И професорите и учениците имаат различни предлози за промени во училиштата, секој од аспект на своите потреби, но голем дел од нив се дополнуваат.

Реакцијата на учениците дека на часовите треба да се работи со сите ученици делумно се објаснува со реакцијата на професорите на големиот број ученици во паралелките.

И двете групи испитаници би го подигнале квалитетот на наставата и праксата во стручното образование и во врска со компјутеризацијата имаат слични предлози. Дисциплината на учениците и однесувањето на дел од наставниците исто така е нешто на што и двете групи реагираат и она во што најголем дел од учениците и професорите се согласуват е потребата од реновирање на училиштата.

Дел од овие предлози зависат од многу фактори, но дел од нив со соработка во позитивен правец, можеби не можат во целост да се надминат, но можат да се подигнат на повисоко ниво.

\* \* \* \* \*

Анализата на одговорите на учениците вклучени во истражувањето во поголем дел покажува од делумно до целосно задоволство од училиштето во кое учат. Уште со одговорите на првото прашање, на кое најголем дел од учениците своето училиште го окарактеризирале како училиште кое нуди за нив интересни образовни содржини и квалитетно образование, го потврдиле своето задоволство од образовната компонента на училиштето во кое учат.

Учениците покажуваат желба и потреба да бидат вклучени во планирањето на работата на училиштето со тоа што во поголем дел се изјасниле дека јавно би ги искажале своите забелешки и во најголем дел тоа би го оствариле преку комуникација со директорот, што му дава на директорот важна улога и од аспект на нивните потреби. Не е мал бројот на

оние ученици кои со свои забелешки би им се обратиле на професорите, а дел од нив ги одбрале и родителите, со што од аспект на учениците, и директорот и професорите и родителите се ставени во функција на фактори во воспитно-образовната работа.

Поголем дел од учениците сметаат дека не би можеле да влијаат на воведување на промени иницирани од нивна страна, освен во училиштето К.Н. во кое повеќето од учениците по ова прашање се изјасниле позитивно.

Учениците во најголем дел искажале и целосно и делумно задоволство од односот на професорите кон нив, а исто така и за соработката помеѓу вработените во училиштето и директорот се изјасниле позитивно.

Со тврдењето дека директорот е одговорен за спроведувањето на промените се согласуваат поголем дел од анкетираниите ученици, со што и тие делумно придонесуваат за прифаќање на претпоставките во истражувањето.

Одговорите на последната група прашања се однесуваат на тоа што по завршувањето на средното образование. И овде учениците во најголем дел изјавиле дека ќе го продолжат школувањето и изразиле позитивен став кон можностите за школување надвор од земјата.

Учениците сметаат дека знаењата што во овој степен на образование ги стекнуваат ќе им користат понатаму, но не размислуваат за тоа да работат некоја општествено корисна дејност, иако станува збор за училишта со стручно образование, по кое би требало да стекнат знаења, способности и вештини за работење.

Одговорите на учениците во најголем дел се во согласност со оние на останатите групи испитаници.

## IV. ЧЕТВРТИ ДЕЛ

### ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

#### АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОСТАВЕНАТА ХИПОТЕТИЧКА РАМКА

Истражувањето беше спроведено со цел да се испита влијанието на улогата на директорот (менаџерот) во средното училиште во иницирањето и спроведувањето на промените и планирањето на развојот на училиштата, што беше поставено како предмет на истражувањето.

Во истражувањето беа вклучени 125 испитаника од четири училишта.

Предметот на истражувањето беше анализиран преку улогите на директорот во менаџирањето со промените што произлегуваат од основните функции на менаџирањето.

Улогата на директорот во планирањето на потребните промени, во управувањето со активностите поврзани со промените, организирањето и координирање на тие активности, улогата на директорот во мотивирањето на вработените за прифаќање на промените и улогата на директорот во контролата на целиот процес на воведување на промени.

Во согласност со ваквата анализа на поставениот предмет на истражувањето, за задачи на истражувањето поставив да се испита поединечно колкаво е влијанието на сите овие улоги на директорот на училиштето врз иницирањето и спроведувањето на промените во училиштето.

Овие улоги на директорот се анализирани преку повеќе индикатори кои претходно се набројани.

Главна хипотеза во истражувањето беше претпоставката дека директорот (менаџерот на училиштето) ја има главната улога во иницирање на промените и планирање на развојот на училиштата.

Со потврдувањето на посебните хипотези кои произлегуваа од улогите на директорот преку кои е анализиран предметот на истражувањето и за кои во целост важеше претпоставката за нивно големо влијание врз иницирањето и спроведувањето на промените (секоја улога во доменот на активностите кои се однесуваат на нејзиното остварување) се потврдува и главната хипотеза.

■ **Првата посебна хипотеза**, претпоставката дека директорот има главна улога во планирањето на потребните промени, неопходни за развој и функционирање на училиште, како образовна институција во согласност со новото време, се потврдува со целосната согласност од страна на 75% (табела 26) од анкетираниите директори со тврдењата од скалата на ставови дека обврска на директорот е да иницира промени, дека тој, директорот, е одговорен за квалитетот на донесените одлуки и исто така 75% целосно го потврдуваат ставот дека директорот е тој што треба да донесе план како донесената одлука да се имплементира.

Со овие ставови анкетираниите директори на своја страна го преземаат планирањето на целиот процес на менаџирање со промените, од донесувањето на одлуката за промена до планот за нејзина имплементација.

Ставовите на директорите се дополнуваат со ставовите на професорите и стручните соработници на тврдењата од 3 и 4 од скалата за ставови наменети за нив (графикон 37) во која 57% од анкетираниите целосно се согласуваат дека директорот е тој што треба да го планира процесот на промени и 66% целосно се согласуваат дека директорот треба да го планира циклусот на промени во училиштето.

Во прилог на прифаќање на хипотезата дека директорот има главна

улога во планирањето на промените се и одговорите што директорите ги имаат дадено на дел од прашањата од интервјуто наменето за нив.

Овие податоци целосно ја потврдуваат првата помошна хипотеза во истражувањето – „Директорот има главна улога во планирањето на потребните промени, неопходни за развој и функционирање на училиште, како образовна институција во согласност со новото време“.

■ **Втората претпоставка** дека директорот на училиштето е одговорен за управувањето со промените ја потврдува целосната согласност на 61% од анкетираниите вработени со тврдењето дека обврска на директорот е да управува со вработените во училиштето во услови на промени, од скалата на ставови наменета за нив и исто така целосната согласност на 67% од анкетираниите вработени со тврдењето дека директорот треба да управува со активностите поврзани со воведување промени во училиштето (табела 38).

И во одговорите на директорите на прашањата од интервјуто јасно се гледа прифаќањето на одговорноста од страна на директорите за управувањето со промените во училиштето. Пример за тоа помеѓу другото се и одговорите на четвртото прашање, во кое се бараше од нив да наведат во што се состои нивната одговорност во спроведувањето каква било промена во училиштето со кое управуваат (табела 8).

Со овие податоци е потврдена и втората помошна хипотеза – „Директорот на училиштето е одговорен за управувањето со промените“.

■ За потврдување на **третата помошна хипотеза** дека директорот на училиштето е главен актер во организирањето и координирањето на активностите за воведување на промените, директно беше понудено тврдењето 12, од скалата на ставови за професорите и стручните соработници, ставот дека директорот треба да ги организира и координира активностите поврзани со воведување промени во училиштето, кој целосно

го прифатиле 72% од анкетираниите вработени (графикон 39).

Во прилог на прифаќање на оваа претпоставка се и ставовите на директорите за тврдењата 13, 14 и 15 од скалата на ставови за директорите (графикон 5). 75% од нив целосно се согласуваат дека добрата организациска структура е услов за успешно организирање на активности, 75% и 50% целосно се согласуваат со ставот дека ги организираат, односно координираат активностите поврзани со промените.

Директна потврда на третата претпоставка се и одговорите на вработените на прашањата, анализирани во табелите 15 и 16 од прашалникот, во кој 73%, односно 78% од вработените се согласуваат дека директорот е тој што треба да ги организира (координира) активностите поврзани со промените.

Анализата на овие податоци ја потврдува и третата помошна хипотеза - директорот на училиштето е главен актер во организирањето и координирањето на активностите за воведување на промените.

■ **Четвртата помошна хипотеза**, претпоставката дека директорот на училиштето е одговорен за мотивирањето на вработените за прифаќањето на промените во училиштето, директорите ја потврдуваат со целосната и делумната согласност со тврдењето дека вработените треба да бидат мотивирани за прифаќање на новиот начин на работа (75% целосно и 25% делумно го прифаќаат овој став) и 50% од нив целосно и 50% делумно се согласуваат дека ги мотивираат вработените за прифаќање на промената (графикон 6).

Во правец на прифаќање на оваа претпоставка вработените во уште поголем процент (98%) се изјасниле дека влијанието на мотивацијата од страна на директорот за прифаќање на промените има пресудно значење.

Овие податоци ја потврдуваат и четвртата помошна хипотеза – „Директорот на училиштето е одговорен за мотивирањето на вработените за прифаќањето на промените во училиштето“.

■ И последната помошна хипотеза дека директорот на училиштето ја има главната улога во контролата на промените се потврдува со тоа што 64% од вработените се согласиле со тврдењето (графикон 41) од скалата на ставови намената за нив, дека „Директорот треба да го следи целиот циклус на промените и да премине од едно во друго ниво на промени според реакциите на луѓето“, 60% од вработените целосно се согласуваат дека „Директорот треба да ги води и советува вработените за време на процесот на промените“ и 69% од нив кои како и со претходните тврдења целосно се согласуваат дека „Директорот треба да употребува различни техники и алатки за презентирање, водење и следење на промените за да се справи со конфликтите при промените“.

Своите ставови вработените уште еднаш ги потврдуваат со тоа што на прашањето, „Дали сметате дека директорот треба да има постојан увид и да врши контрола во текот на сите фази и активности поврзани со имплементирањето на една промена во работењето?“, 91% од нив позитивно се изјасниле (табела 38).

Во прилог на овие тврдења, на прашањето бр.12 од интервјуто, директорите изјавиле на кој начин и во пракса ја спроведуваат контролата на процесот на воведување промени во училиштето (табела 15), а со тоа што 75% од анкетираниите директори целосно и 25% делумно се согласуваат дека со вршењето на контрола на спроведувањето на промената во сите нејзини фази влијаат на успешното постигнување на целта (графикон 7) и директорите го потврдуваат значењето на оваа нивна улога во менаџирањето со промените.

Со овие добиени податоци е потврдена и последната помошна хипотеза – „Директорот на училиштето ја има главната улога во контролата на целиот процес на воведување на промените“.



● Анализата на добиените податоци од испитаниците вклучени во истражувањето покажува дека се потврдени и прифатени поставените помошни хипотези во истражувањето, со што целосно се потврдува и главната хипотеза во ова истражување – **„Директорот (менаџерот на училиштето) ја има главната улога во иницирање на промените и планирање на развојот на училиштата“.**

Покрај основната цел на истражувањето, за која сметам дека е во целост остварена, од спроведеното истражување можам да заклучам и дека глобалните промени во голема мера влијаат на управувачките структури во образованието. Директорот како носител на голем дел од одговорноста за приспособувањето на училиштето со кое управува кон глобалните промени има тешка и одговорна задача, за чие остварување му е неопходна поддршка одвнатре, во училиштето, но и од сите структури во државата, посебно оние кои се однесуваат на образованието.

Причина повеќе за ангажирање во овој правец е и фактот што местото (рејтингот) на училиштето во средината во која опстојува, па и пошироко во голем дел зависи од способноста на училиштето да се приспособи на новите потреби во образованието.

Не случајно ги вклучив и учениците во истражувањето, затоа што сметам дека нивниот успех е мерило и за успехот на училиштето во кое се образовале. Од она што од нив го добив како податоци се гледа дека и нивниот став кон промените во поголем дел е позитивен, а и самите имаат реални идеи и предлози за промени, што значи дека и нивна цел е активно да учествуваат во образовниот процес.

Најголемиот дел од нив сметаат дека знаењата што ги стекнуваат во средното образование ќе им користат во понатамошното школување, за кое најголем дел од нив (93%) се изјасниле дека ќе го продолжат. Причина за размислување се податоците дека учениците воопшто не размислуваат за вклучување во некоја општествено корисна дејност (вработување), по

завршувањето на средното образование, за што мислам дека придонесуваат и недостатоците во стручното образование на кои и дел од испитаниците укажаа.

Во врска со можните разлики во темпото на следењето на промените во образованието во помалите и поголемите градови во нашата држава, на вкупно ниво не добив податоци што би значеле потврда, но мислам дека треба да се спомене дека отстапување од вкупно добиените податоци има во одговорите на анкетираниите во училиштето кое се наоѓа во најмалиот град вклучен во истражувањето. Овде 53% од анкетираниите одговориле дека постои значајна разлика и 29% дека постои мала разлика. Мислам дека ова треба да се земе во предвид, затоа што и кога би постоеле разлики, нормално е дека незадоволство би се почувствувало во помалите градови, како што е во случајот.

И на крајот, се надевам дека со реализирањето на ова истражување поттикнав на позитивен пристап кон промените воопшто, но и размислувања за воведување на промени во образованието и онаму каде што недостасуваат.



## ЗАКЛУЧОК


**Спроведеното истражување во целост покажа дека директорот како менаџер во образовните институции, во случајов средните училишта, ја носи одговорноста за иницирањето и имплементирањето на промените во училиштето.**


На овој предизвик, директорот во никој случај не би можел да одговори без соработката со останатите субјекти во образовниот процес, на прво место соработката со вработените во институцијата со која управува. Успешен е оној менаџер кој ќе успее да создаде комплементарен тим со чувство за соединети разлики, разлики кои кога се обединети си ги надополнуваат слабостите.


Менаџерскиот процес е премногу комплициран за да може еден човек сам да го изведува, посебно кога станува збор за воведување на промени, чиј услов за имплементација е токму нивното прифаќање од страна на вработените, факт што го потврдија 100% од анкетираниите вработени.

Успешен е оној менаџер кој ќе успее да ги наметне своите идеи и да ги оствари своите цели, а притоа да се здобие со довербата и поддршката на своите вработени.

Сепак податоците од истражувањето со најголем дел со висок процент на согласност (табела 53) потврдуваат дека целиот тој процес на воведување на промени започнува и завршува со директорот, менаџер во училиштето.

 Директорот е тој што треба да ја согледа состојбата во која се наоѓа училиштето и каде таквата состојба води;

 Директорот треба да има визија за тоа во кој правец би требало да се движи училиштето во иднина и да работи на остварувањето на таа визија;

 Директорот треба да донесе одлука и за тоа што, како, кога и од кој да се направи и конечно;

Директорот треба да има увид и да врши контрола на сите фази на имплементацијата на промената и нормално на крајот да согледа дали е постигната саканата цел, односно дали вложениот труд ги дал саканите резултати.

Потврда повеќе за овие ставови се и податоците што ги добив во врска со поврзаноста на рејтингот на училиштето со способностите на директорот успешно да ги одигра овие улоги, посебно со способноста да управува со училиштето во услови на промени (графикон 52), што ни дава право на следењето на новините во образованието да гледаме како на фактор за унапредување на конкурентноста во образованието. Нешто на што посебно треба да се обрне внимание во време кога има сè поголем број приватни училишта, во кои покрај останатото, верувам сите ќе се согласиме дека ниеден професор, ученик или директор не би реагирал на застарениот инвентар или на потребата од реновирање, што беше случај со најголем број од испитаниците вклучени во истражувањето.

На прво место во препораките што можев да ги извлечам од одговорите на испитаниците, а и од она што имав можност да го видам, се токму условите за работа во државните средни училиштата, кои неопходно треба да се подигнат на едно повисоко ниво.

Големиот број ученици во паралелките во дел од училиштата се исто така нешто за што треба да се размислува, во прв ред затоа што учениците пак од своја страна реагираат дека на часовите не се работи со сите ученици.

Мислам дека не е новина и незадоволството од квалитетот на наставата и праксата во стручното образование, на што посебно треба да се обрне внимание. Дел од директорите имаат и конкретни предлози за подобрување на оваа состојба, за кои вреди да се размислува.

За изненадување, но сепак реални се и негодувањата во врска со начинот на компјутеризацијата во училиштата. Ставовите на испитаниците се во насока на тоа дека овој проект, на начинот на кој е спроведен, има свои позитивни, но и негативни страни. Според испитаниците,

компјутеризацијата на училиштата сеуште не го дава својот максимум и дека во моментот претставува финансиско оптоварување за учениците, но и на онака малиот буџет на училиштата.

Општ став на сите испитаници е и фактот дека траба да се работи на дисциплината на учениците, но и на кодексот на однесување и на некои професори. Начинот на предавањето и испрашувањето да се приспособува на потребите на конкретната материја. Да се работи на подигањето на соработката и почитта помеѓу сите субјекти во образовниот процес.

Сите овие моменти уште еднаш потврдуваат дека професијата директор е одговорна и ни малку едноставна професија. Директорот и лично и професионално треба да поседува високи квалитети.

Професијата директор, како и сите други професии, бара извршување на конкретна дејност во вид на специјалност од страна на поединци, за која тие се оспособени. Притоа, тие вршат конкретна општествена функција, задоволувајќи конкретни општествени потреби и како надомест за тоа добиваат средства потребни за живот за себе и за семејството.

Потребите на општеството постојано се менуваат, што значи дека и функцијата на директорот се менува, а со тоа и дејноста што треба да ја изврши во согласност со неговата професија. Ова зборува за тоа дека професијата директор вклучува специјалност, дејност подложна на постојани промени и усовршувања, што и дава едно поинакво светло на основната едукација на менаџерите, но и на потребите од постојано доедуцирање.

Она што како специјалност го има директорот и неговите квалитети треба постојано да се надградуваат. Само така ќе одговори на сложените задачи што се дел од неговата работа.

Менаџирањето со промените треба да биде дел од неговата основна едукација за успешно да ги оствари сите улоги кои се дел од неговата професија.

Образовниот систем во нашата земја треба да создава компетентна работна сила, според потребите на пазарот на трудот, индивидуалните потреби на граѓаните и потребите на државата.

Образованието е многу повеќе од пренесување на знаења, корисни за работните места на луѓето. Образовниот процес во нашата држава не смее повеќе да служи за механичко создавање на академски граѓани без неопходниот квалитет.

Образовниот процес треба да овозможи стекнување на знаења и вештини, неопходни во животот и кариерата на луѓето. Само така ќе создадеме генерации поединци кои ќе го впрегнат своето знаење и ќе ја повлечат нашата држава напред.

## ПРИЛОЗИ

### Прилог бр. 1

#### ❖ ПРОТОКОЛ ЗА ВРЗАНО ИНТЕРВЈУ СО ДИРЕКТОРОТ НА УЧИЛИШТЕТО

---

- Цел на ова интервју е да ги сознаам мислењата и ставовите на директорот поврзани со управувањето со промените, како составен дел од менаџирањето со работата во училиштето

<b>Интервјуист:</b>
<b>Интервјуиран:</b>
<b>Училиште:</b>
<b>Вкупно работно искуство во образованието:</b>
<b>Работно искуство како директор:</b>
<b>Место на интервјуирање:</b>
<b>Време на интервјуирање:</b>

- |            |
|------------|
| ❖ Прашања  |
| ❖ Одговори |

**1. Каков е Вашиот став кон промените во образованието во Р.Македонија?**

**2. Кога би направиле споредба со другите средни училишта во општината, па и пошироко, како би ја опишале состојбата во која се наоѓа во моментот училиштето со кое управувате?**

**3. Како го дефинирате менаџирањето со промените?**

4. Во што се состои Вашата одговорност во спроведување на каква било промена во училиштето со коешто управувате?
5. Дали и на кој начин ги мотивирате своите вработени за неопходност од настанување на организациски промени?
6. Кои се Вашите приоритетни планови за промени во училиштето?
7. Кои моменти или структури би можеле да ги издвоите како пречка за спроведување на каква било промена во училиштето со кое управувате?
8. Каде ја гледате поддршката за воведување на промени во училиштето?
9. Според Вас, постојат ли разлики во работењето на училиштата во поголемите градови и оние во помалите градови?
10. Како ја оценувате организациската структура во Вашето училиште и можно ли е во услови на конкретната организациска поставеност да се организираат и координираат активности за спроведување на конкретна промена?
11. Што според Вас е најважно за успешно да управувате со промени во училиштето?



**12. На кој начин вршите контрола и ја следите реализацијата на поставените планови за промени?**

**13. Дали сте подготвени да го преземете ризикот од успехот, или неуспехот на направените организациски промени?**

**14. Каква е Вашата визија за училиштето со кое управувате во идниот период?**

---

## Прилог бр. 2

### ❖ СКАЛА НА СТАВОВИ ОД ЛИКЕРТОВ ТИП НАМЕНЕТА ЗА ДИРЕКТОРОТ

#### ► Ставови на директорот како менаџер во управувањето со промените во училиштето

❖ Пред Вас се наведени повеќе ставови, поврзани со управувањето на директорот на училиштето со промените.

❖ Ваша задача е да го означите степенот на Вашето согласување, односно несогласување со секој од ставовите, со тоа што ќе го обележите со знакот „X“, секое тврдење во соодветната колона согласно со Вашето мислење.

❖ Корисни за истражувањето се само искрените одговори.

**ВИ БЛАГОДАРАМ!**

Реден Број	СТАВОВИ	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Не се согласувам	Целосно не се согласувам
1.	Образовниот систем е дел од државата како систем и придонесува за нејзин напредок					
2.	Образованието треба да ги задоволи потребите на пазарот на трудот					
3.	Училиштата треба да ги подготвуваат идните граѓани за одговорно и компетентно општествено живеење и дејствување					
4.	Образованието треба да овозможи компетентност и конкурентност не само во домашните фирми, туку и мобилност за вработување или продолжување на студиите и надвор од границите на земјата					

5.	Образовната политика треба да го постави ученикот во центарот на креирањето на сите решенија во образованието					
6.	Воведувањето на информатичко-комуникациските технологии во секојдневното работење е неопходно					
7.	Моја главна цел е да ги следам потребите на училиштето во целина					
8.	На промените во училиштето гледам како на можност за развој и напредок					
9.	Моја обврска е да иницирам промени за да го планирам развојот на училиштето во согласност со потребите на новото време					
10.	Одговорен сум за квалитетот на донесените одлуки поврзани со планирањето на промените во училиштето					
11.	За да управувам со промена треба да донесам и план како таа одлука да се имплементира					
12.	Информираноста и вклученоста на вработените во плановите за имплементирање на промени е услов за успех					
13.	Добрата организациска структура е услов за успешно организирање на активности					
14.	Ги координирам активностите што треба да се преземат за да се воведат промените					
15.	Ги организирам активностите поврзани со промените					
16.	Прифаќањето на иницијативата за промена од страна на вработените е					

	услов за нејзина имплементација					
17.	Вработените треба да бидат мотивирани за прифаќање на промената					
18.	Ги мотивирам вработените да го прифатат новиот начин на работа					
19.	Со вршењето на контрола на спроведувањето на промената во сите нејзини фази влијаам на успешното постигнување на целта					

### **Прилог бр. 3**

#### **❖ ПРАШАЛНИК – Анкетен лист за професори и стручни соработници**

---

Почитувани колеги

❖ Целта на овој прашалник е да дојдам до податоци за ставовите и мислењата на професорите и стручните соработници во средното образование што се однесуваат на воведувањето на промени во работата на Вашето училиште.

❖ Колку актуелните глобални промени влијаат врз управувачките структури во образованието, каква е улогата на директорот во воведувањето на промените, колку тие промени ги задоволуваат потребите на сите учесници во образовниот процес во училиштето и како целиот тој процес на воведување или невоведување на промени влијае на местото на училиштето во вкупниот образовен систем во нашето општество.

❖ Прашалникот содржи повеќе прашања од различен вид поделени во три дела, на кои се понудени повеќе различни одговори. На дел од прашањата треба да изберете еден од понудените одговори, понудени ви се и прашања кои треба да ги оцените со оценка од 1 до 5, заокружувајќи ја цифрата што одговара на Вашето мислење.

❖ Од Вас се бара да го дадете оној одговор што се совпаѓа со Вашето мислење.

❖ Прашалникот е анонимен! Вашите искрени одговори ќе придонесат во објективноста на истражувањето.

Однапред Ви благодарам.

ОПШТИ ПОДАТОЦИ	
Училиште	
Општина	
Испитаник	а) Професор      б) Стручен соработник

Степен на образование	
Работно искуство во образование	

❖ Општи прашања за промените во образованието во Р.Македонија

❖ Прашања	❖ Одговори
1. Промени во образованието во Р.Македонија	а) Има доволно б) Има, но не доволно в) Нема г) Има премногу
2. Промените во образованието во Р.Македонија ги следат актуелните промени во Европа	а) Се согласувам б) Делумно се согласувам в) Не се согласувам
3. Промените во образованието во Р.Македонија се приспособени на условите и потребите на нашето општество	а) Се согласувам б) Делумно се согласувам в) Не се согласувам
4. Постои ли разлика во степенот на воведувањето на промени во училиштата во поголемите градови од оние во помалите градови во Р. Македонија?	а) Постои значајна разлика б) Постои мала разлика в) Не постои разлика

❖ Прашања за улогата на директорот во спроведување на промените.

❖ Прашања
❖ Одговори
1. Дали Вашиот директор има јасна слика за состојбата во која се наоѓа училиштето?

- а) Да, мислам дека има
- б) Можеби само делумно
- в) Не, мислам дека нема

**2. Дали директорот има визија за тоа во кој правец се движи училиштето?**

- а) Да, мислам дека има
- б) Можеби само делумно
- в) Не, мислам дека нема

**3. Соработката во Вашето училиште помеѓу вработените е:**

- а) На високо ниво
- б) Постои делумна соработка
- в) Нема соработка помеѓу вработените

**4. Соработката во Вашето училиште помеѓу вработените и директорот е:**

- а) На високо ниво
- б) Постои делумна соработка
- в) Нема соработка помеѓу вработените и директорот

**5. Дали сте вклучени во планирањето на промените во училиштето?**

- а) Да, вклучен/а сум во планирањата на промените во училиштето
- б) Само делумно сум вклучен/а
- в) Воопшто не сум вклучен/а во планирањата на промените во училиштето

**6. Дали сте информирани за сè што се случува во Вашето училиште?**

- а) Информирани сме само за она што е поврзано со нашите работни задачи
- б) Информирани сме за сè што се случува во училиштето
- в) Воопшто не сме информирани

**7. Колку сте задоволни од способноста на Вашиот директор да управува со училиштето во услови на промени?**

- а) Задоволен/на сум
- б) Делумно сум задоволен/на
- в) Не сум задоволен/на

**8. Какво е Вашето мислење за организациската структура во училиштето?**

- а) Организациската структура во училиштето е на високо ниво
- б) Организациската структура може да биде и подобра
- в) Организациската структура во училиштето е на ниско ниво

**9. За успешно да се спроведат промените во училиштето директорот е тој што треба да ги организира активностите поврзани со конкретните промени.**

- а) Се согласувам
- б) Делумно се согласувам
- в) Не се согласувам

**10. Директорот е тој што треба да ги координира активностите во училиштето, посебно кога се воведуваат новини**

- а) Се согласувам
- б) Делумно се согласувам
- в) Не се согласувам

**11. Колку според Вас директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со Вашите лични потреби?**

- а) Доволно
- б) Недоволно
- в) Воопшто не се грижи

**12. Колку според Вас директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со потребите на општеството?**

- а) Доволно
- б) Недоволно
- в) Воопшто не се грижи

**13. Колку според Вас е значајно да ги прифаќате иновациите, реформите и другите промени коишто ги налага директорот?**

- а) Многу
- б) Малку
- в) Воопшто не е значајно

**14. Колку според Вас е важно влијанието на мотивацијата од страна на директорот за прифаќање на промените?**

- а) Има пресудно значење
- б) Нема никакво значење

**15. Дали сметате дека директорот треба да има постојан увид и да врши контрола во текот на сите фази и активности поврзани со имплементирањето на една промена во работењето?**

- а) Да
- б) Не



**16. Дали Вашиот директор создава прегледи за потребна тековна помош, соодветни обуки и презема корективни акции како резултат на контролата?**

- а) Често
- б) Ретко
- в) Никогаш

**17. Дали Вашиот директор е спремен да го преземе ризикот од успехот или неуспехот на спроведените промени?**

- а) Да
- б) Не
- в) Незнам

❖ Ваши ставови поврзани со работата на директорот на училиштето

Реден Број	СТАВОВИ	❖ Ваша задача е да дадете лична проценка за тоа до кој степен се согласувате, од 1 до 5 обележувајќи го квадратот што одговара со „X“				
		1	2	3	4	5
1.	Обврска на директорот е да управува со вработените во услови на промени					
2.	Директорот треба да објасни зошто е потребно да се направат промени во училиштето					
3.	Директорот треба да го испланира процесот на промени					
4.	Директорот треба да го планира циклусот на промени					
5.	Директорот треба да стимулира комуникација во училиштето што ќе ја поддржи промената					
6.	Директорот треба да ги препознае бариерите кон промените и да подготви стратегија за совладување на отпорот кон промените					
7.	Директорот треба да ги образложи ефектите што би се постигнале со остварувањето на					

	поставените нови цели					
8.	Директорот треба да ги посочи ефектите на промените врз вработените					
9.	Директорот треба да се залага за тимска работа и соработка заснована на заемна доверба и почит					
10.	Директорот треба да поседува вештини за ефективно делегирање на овластувања					
11.	Директорот треба да управува со активностите поврзани со воведување промени во училиштето					
12.	Директорот треба да ги организира и координира активностите поврзани со воведување промени во училиштето					
13.	Директорот треба да употребува различни техники и алатки за презентирање, водење и следење на промените за да се справи со конфликтите при промените					
14.	Директорот треба да ги води и советува вработените за време на процесот на промените					
15.	Директорот треба да го следи целиот циклус на промените и да премине од едно во друго ниво на промени според реакциите на луѓето					

❖ **За промените во конкретното училиште**

❖ Прашања	❖ Одговори
1. Дали ангажирањето на Вашиот директор во управувањето со промените позитивно влијае на подобрувањето на работата на вашето училиште?	а) Да б) Не секогаш в) Не
2. Планирањата на нашиот директор се транспарентни	а) Да б) Не секогаш в) Не
3. Дали имате можност да влијаате на планирањето на стратегијата на училиштето	а) Многу често б) Само понекогаш в) Никогаш
4. Во планирањата на нашиот	а) Да

<b>директор јасно се дефинирани целите, очекуваните резултати и ефектите</b>	б) Не в) Делумно
<b>5. Наставните планови и програми во нашето училиште во континуитет се надополнуваат и осовременуваат</b>	а) Да б) Не в) Делумно
<b>6. Дали целите во наставната програма се приспособени на интересите и на возраста на учениците</b>	а) Да б) Не в) Делумно
<b>7. Дали сте задоволни од рејтингот на Вашето училиште во општината</b>	а) Да б) Не в) Делумно
<b>8. Кога би имале можност, што прво би промениле во Вашето училиште?</b>	

## Прилог бр. 4

### ❖ ПРАШАЛНИК – Анкетен лист за ученици

❖ Целта на овој прашалник е да дојдам до податоци за ставовите и мислењата на учениците што се однесуваат на воведувањето на промени во работата на конкретното училиште, колкава е улогата на директорот во нивното воведување и колку тие промени ги задоволуваат потребите на учениците.

❖ Прашалникот содржи повеќе прашања на кои се понудени одговори од различен тип. Од Вас се бара да го заокружите оној одговор што се совпаѓа со Вашето мислење.

❖ Прашалникот е анонимен! Вашите искрени одговори ќе придонесат во објективноста на истражувањето.

Однапред Ви благодарам.

#### ОПШТИ ПОДАТОЦИ

Општина	
Училиште	
Заокружете во која година учите:    I   II   III   IV	

#### ❖ ПРАШАЊА И ПОНУДЕНИ ОДГОВОРИ

##### **1. Ова училиште го одбравте затоа што:**

- а) Морав некаде да се запишам
- б) Нуди квалитетно образование
- в) Токму овие образовни содржини ме интересираат

г) Незнам	
<b>2. Вашето училиште ги задоволува Вашите потреби:</b>	
<p>а) Во целост ги задоволува</p> <p>б) Делумно ги задоволува</p> <p>в) Не ги задоволува</p>	
Доколку Вашиот одговор е „не ги задоволува“, сметате ли дека можете да барате нешто да се промени?	<p>а) Не</p> <p>б) Да</p>
Ако Вашиот одговор е „да“, кому мислите дека би требало да му се обратите со своите идеи?	
<p>а) На професорите</p> <p>б) На директорот</p> <p>в) На стручните служби</p>	
<b>3. Дали сте задоволни од односот на професорите кон Вас?</b>	
<p>а) Задоволен/на сум</p> <p>б) Делумно сум задоволен/на</p> <p>в) Не сум задоволен/на</p>	
Ако Вашиот одговор е „не сум задоволен/на“, дали јавно би го искажале своето незадоволство?	<p>а) Не</p> <p>б) Да</p>
Ако Вашиот одговор е „да“, кому би се обратиле?	
<p>а) На некој од останатите професори</p> <p>б) На родителите</p> <p>в) На директорот</p> <p>г) На стручните служби</p>	

<b>4. Дали сте информирани за активностите на училиштето?</b>
а) Да, информиран/а сум б) Делумно сум информиран/а в) Не сум информиран/а
<b>5. Што мислите за соработката во училиштето помеѓу професорите, стручните служби и директорот?</b>
а) Постои соработка на високо ниво б) Постои соработка, но не доволно в) Не постои соработка
<b>6. Дали со Вашите професори можете да разговарате и за теми надвор од наставните содржини?</b>
а) Да б) Не
<b>7. Дали сметате дека Вашето мислење може да влијае на работата на училиштето?</b>
а) Да б) Не

<b>8. Дали можете да влијаете во воведувањето на конкретни промени иницирани од Ваша страна?</b>
а) Да б) Не
<b>9. Што мислите за воведувањето на промените во Вашето училиште?</b>
а) Има доволно промени б) Промени има, но не доволно в) Има премногу промени г) Нема промени
<b>10. Одговорноста за воведување на промени во Вашето училиште ја има директорот на училиштето.</b>
а) Се согласувам б) Незнам в) Не се согласувам
<b>11. Дали сте задоволни од рејтингот на Вашето училиште?</b>
а) Задоволен/на сум б) Делумно сум задоволен/на в) Не сум задоволен/на
<b>12. Кога би имале можност што прво би промениле во училиштето?</b>

❖ Следниве две прашања се однесуваат само за учениците од трета и четврта година.

**1. Дали планирате да го продолжите школувањето по завршувањето на средното образование?**

а) Да	б) Не
<p>Ако Вашиот одговор е „да“, мислите ли дека знаењата што овде ќе ги стекнете ќе ви користат во понатамошното школување?</p>	<p>Ако Вашиот одговор е „не“, дали се чувствувате способни за работење на некоја општествено корисна дејност?</p>
<p>а) Да б) Не</p>	<p>а) Да б) Не</p>
<p><b>2. Дали по завршувањето на средното образование во ова училиште, кога би сакале, би можеле да продолжите со школување на универзитетите надвор од нашата земја?</b></p>	
<p>а) Да б) Не</p>	



## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)

1. Адигес Исак (1998): „Овладување со промените“, Скопје, Центар за кадровски и информатички услуги „Детра“.
2. Атанасоска Татјана (2008): „Менаџирање во училница“, Битола, Универзитет „Св. Климент Охридски“, Педагошки факултет.
3. Батковска, Лидија (2007): „Бизнис психологија“, Охрид, Факултет за туризам и организациони науки.
4. Gareth R. Jones, Jenifer M. George (2008): „Современ менаџмент“, Скопје, Глобал комуникации.
5. Гогоска Лидија (2005): „Педагошки основи на функцијата директор на училиште: сознанија и примери“, Скопје, Свезда.
6. Гоцевски, Трајан (2007): „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет.
7. Гоцевски Трајан (2009): „Економика на образованието“, Скопје, Филозофски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“.
8. Гоцевски Трајан (1991): „Образовниот систем и пазарната економија“ (во публикација), „Просветно дело“, год. 45, бр. 5, (стр 105-116).
9. Juric, Vladimir (2004): „Pedagoski manadzment“, Zagreb, Skolskaknjiga.
10. К. Петковски, П. Јанкуловска (2006): „Деловно комуницирање (Умешност во комуницирањето)“. Битола, Матична универзитетска библиотека „Свети Климент“.
11. Кралев Тодор (1994): „Менаџмент (планирање, организирање, раководење, контролирање), Вовед во менаџментот“, Скопје, Центар за интернационален менаџмент.
12. Кралев Тодор (1995): „Основи на менаџментот“, Скопје, Центар за интернационален менаџмент.

13. Loncarevic Ranko (2007): „Menadzment“, Beograd, Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansiski menadzment i osiguranje.
14. Masic Branislav (2009): „Strategijski menadzment“, Beograd, Univerzitet Singidunum.
15. Мицески Трајан (2010): „Стратегиски менаџмент (во новиот конкурентски амбиент)“ – интерен материјал. Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ –Штип.
16. „Национална програма за развој на образованието во Р. Македонија 2005-2015“, Програма за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието.
17. Петковски Константин (1998): „Менаџмент во училиште (што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето)“, Скопје, Просветен работник.
18. Петковски Константин (2004): „Прирачник за развојно планирање на училиштето: како училиштето да направи добра годишна програма за работа“, Битола, Херакли комерц.
19. Петковски Константин (1998): „Моделирање на водството во спроведување на промените во училиштата“, Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања.
20. Петковски Константин (2004): „Водење на динамично училиште: организација, приоритети, предизвици и достигнувања“, Скопје, Биро за развој на образованието.
21. Петковски Константин (2009): „Предизвиците на современото лидерство во образованието“, Битола, Херакли комерц.
22. Postolov, Kiril (2/2008): "Managing organizational changes-factor for improving competitiveness of Macedonian economy". Economic Development.
23. Suzic, N. (2005): „Pedagogija za XXI vijek“, Banja Luka: TT-Centar.

24. "Straight talk from the world's top business leaders: managing change: lessons learned", (2007), Harvard Business School Press. Превод од англиски јазик - Маријан Петков - („Научени лекции - искрени совети од врвни светски лидери – Управување со промените“), Култура(2008), Скопје.
25. ТрајковскаВесна (2004):„Директорот како креатор на ефективно и ефикасно училиште“, Во публикација „Воспитни крстопати“, год. 9, бр. 84, (стр. 20-25).
26. <http://sr.wikipedia.org>
27. <http://www.globalhr.mk>
28. <http://www.crpm.org.mk/>
29. <http://www.bro.gov.mk/>
30. <http://www.poslovnaznanja.com/>
31. <http://www.schools.edu.mk/>
32. <http://www.prosveten.mk/>
33. <http://www.mon.gov.mk/>

**АНЕТА СПИРОВА**  
**„УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИТЕ ВО УЧИЛИШТАТА“**  
**„MANAGING CHANGES IN SCHOOLS“**  
**Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**